COSÌ BRAVO CHE NON POTRANNO IGNORARTI

Perché la competenza batte la passione nel costruire il lavoro dei tuoi sogni

CAL NEWPORT

ROI EDIZIONI

OTTANTAVENTI

Cal Newport

COSÌ BRAVO CHE NON POTRANNO IGNORARTI

Perché la competenza batte la passione nel costruire il lavoro dei tuoi sogni

Traduzione di Sara Meddi

ROI EDIZIONI

OTTANTAVENTI

collana a cura di

Andrea Giuliodori

Titolo originale:

So Good They Can't Ignore You

Copyright © 2012 by Calvin C. Newport

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, a division of Hachette Book Group, Inc. usa. All rights reserved.

Copyright © 2023 Roi Edizioni s.r.l.

Galleria del Commercio 6, 62100 Macerata

Via Giacomo Leopardi 19, 20123 Milano

email: info@roiedizioni.it

sito: www.roiedizioni.it

Design copertina italiana: Margherita La Noce

Immagine in copertina: Retouchman2516/Freepik.com

Foto autore: Penny Gray photography

Prima edizione digitale: giugno 2023

ISBN 978-88-3620-177-8

Sommario

Introduzione

Regola n. 1
Non seguite la vostra passione
1. La “passione” di Steve Jobs
2. La passione è rara
3. La passione è pericolosa

Regola n. 2
Siate così bravi da non poter essere ignorati
4. La chiarezza dell’artigiano
5. Il potere del capitale professionale
6. I capitalisti della carriera
7. Diventare un artigiano

Regola n. 3
Rifiutate una promozione
8. L’elisir per il lavoro dei sogni
9. La prima trappola del controllo
10. La seconda trappola del controllo
11. Evitare le trappole del controllo

Regola n. 4
Pensate in piccolo, agite in grande
12. La vita significativa di Pardis Sabeti

13. Le missioni richiedono capitale
14. Le missioni richiedono piccole scommesse
15. Le missioni richiedono marketing

Conclusione
Glossario
Riepilogo dei profili professionali
Ringraziamenti

A Julie

INTRODUZIONE

La passione di un monaco

“Segui la tua passione è un consiglio pericoloso.”

Thomas se ne è reso conto in uno degli ultimi posti che si potrebbero immaginare. Stava percorrendo un sentiero attraverso il bosco di querce che delimita la parte meridionale del monte Tremper. Il sentiero era uno dei tanti che attraversano la proprietà di circa novanta ettari del monastero Zen Mountain, che ha sede in quell’angolo dei monti Catskill dall’inizio degli anni Ottanta. Thomas era a metà di un soggiorno di due anni presso il monastero, in qualità di monaco laico praticante. Il suo arrivo, un anno prima, aveva rappresentato la realizzazione di un sogno professionale coltivato per anni. Aveva seguito la sua passione per tutto ciò che è zen fino a quel ritiro isolato nelle Catskill aspettandosi in cambio la felicità. Quel pomeriggio, però, mentre si trovava nel bosco di querce, era scoppiato a piangere, vedendo la sua visione sgretolarsi intorno a sé.

“Mi chiedevo sempre: qual è il senso della vita?”, mi ha raccontato quando l’ho incontrato per la prima volta in una caffetteria di Cambridge, nel Massachusetts. Ormai erano passati diversi anni dalla sua presa di coscienza, nelle Catskill, ma il percorso che lo aveva portato fin lì era ancora nitido ed era ansioso di parlarne, come se raccontare potesse aiutarlo a esorcizzare i demoni del suo difficile passato.

Dopo essersi laureato in filosofia e teologia e aver conseguito un master in Religione comparata, Thomas aveva deciso che la pratica del buddismo

zen era la chiave per una vita piena di significato. “C’era un legame così profondo tra la filosofia che stavo studiando e il buddismo, che ho pensato: ‘Voglio praticare il buddismo in prima persona così da rispondere a queste grandi domande’”, mi ha confidato.

Dopo la laurea, però, Thomas aveva bisogno di soldi, così ha accettato diversi lavori. Ad esempio, ha trascorso un anno insegnando inglese a Gumi, una città industriale nel centro della Corea del Sud. Per molti la vita in Asia orientale può sembrare romantica, ma per Thomas l’esotismo era svanito presto. “Ogni venerdì sera, dopo il lavoro, gli uomini si ritrovavano presso carretti ambulanti che avevano delle tende che si aprivano all’esterno”, mi ha raccontato. “Si riunivano per bere *soju* [un liquore di riso distillato] fino a tarda notte. Durante l’inverno si vedeva il vapore che saliva dalle tende, per via di tutti gli uomini che bevevano. Quello che ricordo meglio, però, è che la mattina dopo le strade erano ricoperte di vomito secco.”

La sua ricerca lo ha portato anche a viaggiare attraverso la Cina e il Tibet e a trascorrere un periodo in Sudafrica, prima di finire a Londra a fare un lavoro di inserimento dati piuttosto noioso. Durante quel periodo, Thomas ha coltivato la convinzione che il buddismo fosse la chiave per la sua felicità. Col tempo, questo sogno a occhi aperti si è trasformato nel desiderio di vivere come un monaco. “Avevo costruito una così grande fantasia sulla pratica dello zen e sulla vita in un monastero”, mi ha spiegato. “Rappresentava la realizzazione di un sogno.” Tutti gli altri lavori non erano all’altezza di questa fantasia; era impegnato a seguire la sua passione.

A Londra Thomas è venuto a conoscenza del monastero Zen Mountain, ed è stato subito attratto dalla sua serietà. “Quelle persone praticavano uno zen davvero intenso e genuino”, ricorda. E la sua passione lo ha portato a credere che il monastero Zen Mountain fosse il posto giusto per lui.

Ci sono voluti nove mesi perché riuscisse a completare la procedura di ammissione. Quando finalmente è arrivato all’aeroporto John F. Kennedy, dopo aver ottenuto l’approvazione a vivere e praticare nel monastero, è salito su un autobus che lo ha portato nella campagna di Catskill. Il viaggio è durato tre ore. Dopo aver lasciato la città, l’autobus ha attraversato una serie di cittadine pittoresche, circondate da un paesaggio “sempre più bello”. Come in una scena dal simbolismo quasi artificioso, l’autobus è giunto infine ai piedi del monte Tremper, si è fermato e ha fatto scendere

Thomas a un incrocio. Dalla fermata si è incamminato lungo la strada che portava all'ingresso del monastero, sorvegliato da un paio di cancelli in ferro battuto lasciati aperti per i nuovi arrivati.

Una volta arrivato sul posto, Thomas si è avvicinato all'edificio principale, una chiesa a quattro livelli riadattata, costruita con basalto e legno di quercia locale. "È come se la stessa montagna si offrisse come dimora per la pratica spirituale", così viene descritta dai monaci nel loro materiale informativo ufficiale. Superate le doppie porte di quercia, Thomas è stato accolto da un monaco incaricato di dare il benvenuto ai nuovi arrivati. Faticando a spiegarmi quali fossero le sue emozioni, Thomas è riuscito infine a raccontarle così: "Era come se avessi molta fame ma sapessi che presto avrei ricevuto un pasto fantastico: questo è ciò che ha rappresentato per me."

La nuova vita da monaco è iniziata abbastanza bene. Viveva in una piccola baita nel bosco, in disparte rispetto all'edificio principale. All'inizio della sua permanenza ha chiesto a un monaco anziano, che viveva in una casetta simile da oltre quindici anni, se si fosse mai stancato di percorrere il sentiero che collegava le residenze all'edificio principale. "Ho appena iniziato a farci l'abitudine", gli ha risposto.

Le giornate al monastero Zen Mountain iniziavano già alle 4:30 del mattino, a seconda del periodo dell'anno. In silenzio, i monaci salutavano il mattino con quaranta-ottanta minuti di meditazione su stuoie disposte con "precisione geometrica" nella sala principale. La vista fuori dalle finestre gotiche nella parte anteriore della sala era spettacolare, ma le stuoie facevano sì che i meditanti fossero troppo in basso per poter vedere fuori. Una coppia di sorveglianti sedeva in fondo alla stanza, camminando di tanto in tanto tra i tappetini. Thomas mi ha raccontato che: "Se ti addormentavi, potevi chiedere che ti colpissero con un bastone apposito." Dopo la colazione, consumata nella stessa grande sala, a ognuno veniva assegnato un lavoro. Thomas passava il tempo a pulire i gabinetti e i canali del giardino, come parte dei suoi compiti di pulizia, ma è stato anche incaricato, cosa un po' anacronistica, di occuparsi della progettazione grafica della rivista cartacea del monastero. Una giornata tipica proseguiva con altre meditazioni, colloqui con i praticanti anziani e spesso lunghe e imperscrutabili lezioni di Dharma. I monaci facevano una pausa ogni sera

prima di cena. Thomas ne approfittava spesso per accendere la stufa a legna nella sua baita, preparandosi per le fredde notti di Catskill.

I problemi di Thomas sono iniziati con i *koan*. Un koan, nella tradizione zen, è un enigma spesso presentato sotto forma di storia o di quesito. Il loro scopo è sfidare le risposte logiche e quindi spingere a una comprensione più intuitiva della realtà. Per spiegarmi il concetto, Thomas mi ha fatto questo esempio, che aveva affrontato all'inizio della sua pratica: "Mostrami un albero immobile sotto un forte vento."

"Non ho idea di quale possa essere la risposta a questa domanda", ho protestato.

"Durante un colloquio", mi ha spiegato "devi rispondere subito, senza pensarci. Se fai una pausa come questa, ti buttano fuori dalla stanza; il colloquio è finito."

"Ok, io sarei stato cacciato."

"Ecco la risposta che ho dato per superare il koan", ha detto. "Sono rimasto in piedi, come un albero, e ho agitato leggermente le mani come se ci fosse il vento. Giusto? Il punto era che questo è un concetto che non si può esprimere a parole."

Uno dei primi grossi ostacoli che un giovane praticante deve affrontare nella pratica zen più impegnata è il koan di Mu: superare questo koan rappresenta la prima delle "otto porte" del buddismo zen. Finché non si raggiunge questo traguardo non si è ancora considerati veri studenti. Thomas sembrava riluttante a illustrarmi questo koan. L'avevo già incontrato nelle mie ricerche sullo zen: poiché questi enigmi sfidano la razionalità, qualsiasi tentativo di spiegarli a un non praticante può risultare banalizzante. Perciò non gli ho chiesto i dettagli. Invece, ho fatto una ricerca su Google. Ecco una delle traduzioni che ho trovato:

> Un pellegrino del cammino zen chiese al Gran Maestro Zhaozhou: "Un cane possiede o meno la natura di Buddha?" Zhaozhou rispose: "Mu."

In cinese, *mu* si traduce approssimativamente con "no". Secondo le interpretazioni che ho trovato, Zhaozhou non sta rispondendo alla domanda del pellegrino ma la sta invece riproponendo allo studente. Thomas ha lottato per superare questo koan, concentrandosi intensamente su di esso per mesi. "Ho lavorato e lavorato su quel koan", mi ha detto. "Andavo a letto pensandoci, lasciavo che abitasse tutto il mio corpo."

Poi è riuscito a decifrarlo.

“Un giorno stavo camminando nella foresta, e in un momento accadde. Stavo guardando le foglie quando il mio ‘io’ scomparve. Tutti noi facciamo esperienze del genere, ma spesso non vi attribuiamo alcuna importanza. Ma quando ebbi questa esperienza ero preparato ad affrontarla, così scattò la scintilla. Capii: ‘Questo è l’intero koan.’” Thomas aveva intravisto l’unità della natura che costituisce il nucleo della comprensione buddista del mondo. Era questa unità che forniva la risposta al koan. Emozionato, durante il colloquio successivo con un monaco anziano Thomas ha compiuto un gesto – “un gesto semplice, qualcosa che si potrebbe fare nella vita di tutti i giorni” – così da rendere evidente la sua comprensione intuitiva della risposta al koan. Aveva superato il primo cancello: era ufficialmente un vero studente zen.

Non molto tempo dopo aver superato il koan di Mu, Thomas è arrivato alla sua realizzazione sulla passione. Stava camminando nello stesso bosco dove aveva risolto il koan. Armato dell’intuizione fornita dal superamento del Mu, aveva iniziato a comprendere le lezioni, un tempo ostiche, tenute quasi ogni giorno dai monaci anziani. “Mentre camminavo lungo quel sentiero, mi sono reso conto che le lezioni parlavano tutte della stessa questione del koan Mu”, mi ha raccontato. Detto in altre parole, *questo è quanto*. *Questo era ciò che offriva la vita di un monaco zen*: riflessioni sempre più sofisticate su quella sola intuizione fondamentale.

Aveva raggiunto lo zenit della sua passione – ora poteva definirsi a tutti gli effetti un praticante zen – *eppure* non stava sperimentando la pace e la felicità assoluta che avevano popolato i suoi sogni a occhi aperti.

“La realtà era che non era cambiato nulla. Ero esattamente la stessa persona, con le stesse preoccupazioni e ansie. Era il tardo pomeriggio di una domenica quando me ne sono resto conto e sono scoppiato a piangere.”

Thomas aveva seguito la sua passione fino al monastero Zen Mountain, credendo, come molti, che la chiave della felicità consistesse nel trovare la propria vera vocazione e nel perseguirla con tutto il coraggio possibile. Ma, come Thomas ha sperimentato quella domenica pomeriggio nel bosco di querce, questa convinzione è tremendamente ingenua. Realizzare il sogno di diventare un praticante zen a tempo pieno non aveva reso la sua vita magicamente meravigliosa.

Come Thomas ha scoperto, il cammino verso la felicità – almeno per quanto riguarda ciò che si fa per vivere – è più complicato della semplice risposta alla classica domanda “Che cosa devo fare della mia vita?”.

L’inizio di una ricerca

Nell’estate del 2010 ero ormai ossessionato dall’idea di rispondere a una semplice domanda: *perché alcune persone finiscono per amare ciò che fanno mentre tante altre falliscono in questo obiettivo?* È stata questa ossessione a condurmi a persone come Thomas, le cui storie hanno contribuito a consolidare un’intuizione che da tempo sospettavo essere vera: quando si tratta di costruire un lavoro che si ama, seguire la propria passione non è un consiglio particolarmente utile.

La ragione che mi ha spinto a intraprendere questa strada è più o meno questa: nell’estate del 2010, quando questo interesse si è fatto più forte, ero un ricercatore post-dottorato al MIT, dove l’anno prima avevo conseguito il dottorato di ricerca in Informatica. Ero sulla buona strada per diventare professore, il che, in un programma di studi come quello del MIT, è considerato l’unico percorso rispettabile. Se ben gestito, un posto di professore è un lavoro per la vita. In altre parole, nel 2010 stavo preparando quella che avrebbe potuto essere la mia prima e ultima candidatura lavorativa. Se c’era un momento per capire cosa genera la passione verso il proprio lavoro, quello era il momento giusto.

Ciò che continuava a martellare la mia attenzione in quel periodo era la possibilità, concreta, di non ricevere una cattedra. Non molto tempo dopo aver conosciuto Thomas, avevo fissato un incontro con il mio consulente per discutere della mia carriera accademica. La domanda iniziale è stata: “Qual è la peggiore università in cui sei disposto a insegnare?” Il mondo del lavoro accademico è sempre stato brutale, ma nel 2010, con un’economia ancora in recessione, era particolarmente difficile.

A complicare le cose, il mio campo di ricerca non si era dimostrato molto popolare negli ultimi anni. Gli ultimi due studenti che si erano laureati nel gruppo di ricerca in cui avevo scritto la tesi erano finiti entrambi a occupare una cattedra in Asia, mentre gli ultimi due ricercatori che avevano frequentato lo stesso gruppo erano finiti rispettivamente a Lugano, in Svizzera, e a Winnipeg, in Canada. “Devo dire che ho trovato l’intero

processo piuttosto duro, stressante e deprimente", mi ha detto uno di questi ex studenti. Dato che io e mia moglie volevamo rimanere negli Stati Uniti, e preferibilmente sulla costa orientale, una scelta che restringeva drasticamente le nostre opzioni, ho dovuto confrontarmi con la possibilità concreta che la ricerca di un lavoro accademico si sarebbe rivelata un fallimento, costringendomi a ricominciare essenzialmente da zero nel capire cosa fare della mia vita.

Questo è stato il contesto in cui ho iniziato quella che poi ho cominciato a chiamare "la mia ricerca". La domanda era chiara: *come fanno le persone ad amare ciò che fanno?* E avevo bisogno di una risposta.

Questo libro documenta ciò che ho scoperto nel corso della mia ricerca.

Ecco cosa vi aspetta nelle prossime pagine.

Come già detto non ho dovuto percorrere molta strada prima di rendermi conto, come Thomas prima di me, che la visione convenzionale del successo professionale – *segui le tue passioni* – è decisamente sbagliata. Non solo non spiega come la maggior parte delle persone finisca per avere una carriera interessante, ma per molti può addirittura peggiorare le cose, portando a cambiare continuamente lavoro e a un'angoscia incessante quando, come nel caso di Thomas, la realtà inevitabilmente non si dimostra all'altezza dei sogni.

Partendo da questo presupposto, comincerò con l'esporre la Regola n. 1, con la quale demolirò il mito della *teoria della passione*. Ma non mi fermerò qui. La mia ricerca mi ha spinto oltre il riconoscimento di ciò che non funziona, per rispondere anche a questa domanda: **se "segui la tua passione" è un cattivo consiglio, cosa dovremmo fare?** La ricerca di una risposta, raccontata nelle Regole dalla n. 2 alla n. 4, mi ha portato in luoghi inaspettati. Per capire meglio l'importanza dell'autonomia, ad esempio, mi sono trovato a trascorrere una giornata in una fattoria biologica di proprietà di un giovane laureato della Ivy League. Per capire meglio il concetto di competenza, ho trascorso del tempo con dei musicisti professionisti, testimoni di una cultura artigianale in via di estinzione, che ritenevo avessero qualcosa di importante da dire sul nostro modo di affrontare il lavoro. Mi sono anche immerso nel mondo dei venture capitalist, degli sceneggiatori, dei programmatori rockstar e, naturalmente, dei professori di punta, per citare solo alcuni esempi, nel tentativo di capire cosa conta e cosa

no nella costruzione di una carriera appassionante. Sono rimasto sorpreso da quante informazioni sono emerse, una volta eliminata la nebbia oscurante generata dall'insistente focalizzazione sul "seguire la propria passione".

I racconti contenuti in questo libro sono legati da un filo conduttore: *l'importanza delle competenze*. Le caratteristiche che rendono fantastico un lavoro, ho scoperto, sono rare e preziose. Se le volete nella vostra vita lavorativa, dovete avere qualcosa di raro e prezioso da offrire in cambio. In altre parole, è necessario essere bravi in qualcosa prima di potersi aspettare un buon lavoro.

Naturalmente, la competenza da sola non è sufficiente a garantire la felicità: i molti esempi di lavoratori apprezzati ma infelici supportano questa affermazione. Di conseguenza, il filo conduttore della mia argomentazione non si limita alla mera acquisizione di competenze utili, ma si concentra sulla sottile arte di investire *il capitale professionale* che ne deriva nei giusti aspetti della vita lavorativa.

Questo ragionamento capovolge il pensiero convenzionale. Mette in secondo piano la passione, sostenendo che questo sentimento è un effetto di una vita lavorativa ben vissuta. Non seguite la vostra passione; piuttosto, lasciate che sia lei a seguire *voi* nel vostro tentativo di diventare, per dirla con la mia citazione preferita di Steve Martin, "così bravi che non potranno ignorarvi".

Per molti questo approccio rappresenta un cambiamento radicale e, come per ogni idea innovativa, ha bisogno di un'entrata in scena clamorosa. Per questo motivo ho scritto questo libro con lo stile di un manifesto. Ho diviso il contenuto in quattro "regole", ciascuna con un titolo volutamente provocatorio. Ho anche cercato di rendere il libro breve e incisivo: voglio introdurre un nuovo modo di guardare il mondo, ma non voglio appesantire le conclusioni con esempi e argomentazioni superflue. Questo libro *dà* consigli concreti, ma in queste pagine non troverete metodi in dieci passi o quiz di autovalutazione. L'argomento è troppo sottile per essere ridotto a una formula.

Alla fine di questo libro, scoprirete come è andata a finire la mia storia e i metodi specifici che uso per applicare le mie scoperte alla mia vita lavorativa. Parleremo anche di Thomas, che dopo la sua sconfortante presa di coscienza al monastero è riuscito a rivedere i suoi principi, spostando la

sua attenzione dalla ricerca di un *lavoro ideale* a quella di un *lavoro fatto bene*, e infine a raggiungere, per la prima volta nella sua vita, l'amore per ciò che fa. Questa è la felicità che anche voi dovreste pretendere.

Spero che le idee che seguono vi liberino da slogan semplicistici come "segui la tua passione" e "fai ciò che ami" – il tipo di slogan che ha contribuito a generare lo stato di confusione riguardo il lavoro che oggi affligge molti – e che vi indichino invece un percorso *realistico* verso una vita lavorativa significativa e coinvolgente.

REGOLA N. I

NON SEGUITE LA VOSTRA PASSIONE

1.
LA “PASSIONE” DI STEVE JOBS

*In cui metto in dubbio la validità della **teoria della passione**, secondo la quale la chiave della felicità professionale consiste nel far coincidere il proprio lavoro con una passione preesistente.*

La teoria della passione

Nel giugno 2005, Steve Jobs è salito sul podio dello Stanford Stadium per tenere il discorso di laurea alla classe di Stanford. Indossando jeans e sandali sotto la toga, Jobs si è rivolto a una folla di ventitremila persone con un breve discorso che riprendeva insegnamenti dalla sua vita. A circa un terzo del discorso, Jobs ha dato questo consiglio:

> Dovete trovare ciò che amate […] L’unico modo per fare un ottimo lavoro è amare ciò che si fa. Se non l’avete ancora trovato, continuate a cercare e non accontentatevi.

Al termine, ha ricevuto una standing ovation.

Sebbene il discorso di Jobs proponesse diversi insegnamenti, è stata in particolare l’enfasi posta sul fare ciò che si ama a spiccare. Nel comunicato stampa ufficiale che raccontava l’evento, ad esempio, il servizio stampa di Stanford riferiva che Jobs “ha esortato i laureati a perseguire i propri sogni”.

Poco dopo, un video non ufficiale del discorso è stato pubblicato su YouTube, diventando virale e raccogliendo oltre tre milioni e mezzo di visualizzazioni. Quando Stanford ha pubblicato un video ufficiale, questo

ha raccolto altri tre milioni di visualizzazioni. I commenti a questi filmati si sono concentrati sull'importanza di amare il proprio lavoro, con gli spettatori che hanno espresso le loro reazioni in toni simili:

"Il consiglio più prezioso è quello di trovare il proprio scopo, seguire le proprie passioni […] La vita è troppo breve per fare ciò che si pensa di dover fare."

"Seguite le vostre passioni – la vita è per i vivi."

"La passione è il motore per vivere la tua vita."

"[È] la passione per il proprio lavoro che conta."

"Non accontentarti. Amen."

In altre parole, molti dei milioni di spettatori erano entusiasti di vedere Steve Jobs – un guru del pensiero iconoclasta – apporre il suo timbro di approvazione su un consiglio professionale di grande appeal, che io chiamo teoria della passione:

La teoria della passione

La chiave per la felicità professionale è capire innanzitutto cosa ci appassiona, e poi trovare un lavoro che corrisponda a questa passione.

Questa tesi è uno dei temi più ricorrenti della società americana moderna. Quelli di noi che hanno la fortuna di poter scegliere cosa fare della propria vita sono bombardati da questo messaggio a partire dalla più tenera età. Ci viene detto di lodare coloro che hanno il coraggio di seguire la propria passione e di compatire i robot conformisti che si mantengono su una strada più sicura.

Se dubitate della diffusione di questo messaggio, la prossima volta che andate in una libreria passate qualche minuto a sfogliare i libri di consigli professionali. Una volta superati i manuali tecnici sulla stesura del curriculum e sul galateo nei colloqui di lavoro, è difficile trovare un libro che non promuova la teoria della passione. Questi libri hanno titoli come *Career Match: Connecting Who You Are with What You'll Love to Do* [*Carriera e passione: connettere chi sei con ciò che ami fare]* o *What You Are: Discover the Perfect Career for You Through the Secrets of Personality Type* [*Fai ciò che sei: scopri la carriera perfetta per te attraverso i segreti della personalità*], e promettono che bastano pochi test di personalità per trovare il lavoro dei propri sogni.

Di recente si è diffuso un nuovo filone, più aggressivo, della teoria della passione: un filone che si dispera per il fatto che i tradizionali "lavori da cubicolo", per loro stessa natura, sono pessimi e che la passione implica che ci si metta in proprio. È qui che si trovano titoli come *Escape from Cubicle Nation* [*Fuga dalla nazione dei cubicoli]*, che, come si legge in una recensione, "insegna i trucchi per trovare ciò che ti fa fare le fusa".

Questi libri, così come le migliaia di blogger a tempo pieno, consulenti professionali e guru autoproclamati che orbitano attorno alle stesse questioni fondamentali della felicità sul posto di lavoro, propongono tutti la stessa lezione: *per essere felici, bisogna seguire la propria passione*. Come mi ha detto un importante consulente professionale, "fai ciò che ami e il denaro ti seguirà" è diventato il motto de facto del settore della consulenza professionale.

Tuttavia, c'è un problema nascosto: quando si guarda al di là degli slogan di benessere e si va più a fondo per capire come hanno iniziato la loro carriera persone ricche di passione come Steve Jobs, o si chiede agli scienziati cosa determina effettivamente la felicità sul posto di lavoro, la questione diventa molto più complicata. Si iniziano a trovare dei fili pieni di sfumature che, una volta tirati, dipanano la rigida certezza della teoria della passione, portando alla fine a un risultato inquietante: **"Segui la tua passione" potrebbe essere un pessimo consiglio.**

È stato proprio nel periodo della conclusione della scuola di specializzazione che ho iniziato a tirare questi fili, che alla fine mi hanno portato a rifiutare completamente il modello della passione e a dare il via alla mia ricerca su ciò che conta davvero per creare un lavoro che si ama. La Regola n. 1 è dedicata a esporre la mia argomentazione contro la passione, poiché questa intuizione – ovvero che "segui la tua passione" è un pessimo consiglio – costituisce la base per le regole che seguono. Ma forse il punto di partenza migliore è proprio quello da cui siamo partiti: la vera storia di Steve Jobs e della fondazione della Apple Computer.

Fate quello che ha fatto Steve Jobs, non quello che ha detto

Se aveste incontrato un giovane Steve Jobs negli anni precedenti alla fondazione della Apple Computer, non l'avreste mai definito come una persona con il sogno di fondare un'azienda tecnologica. Jobs aveva

frequentato il Reed College, una prestigiosa enclave di arti liberali nell'Oregon, dove si era fatto crescere i capelli e aveva iniziato a camminare a piedi nudi. A differenza di altri visionari della tecnologia della sua epoca, da studente Jobs non era particolarmente interessato agli affari o all'elettronica. Studiò invece storia e danza occidentale e si dilettò con il misticismo orientale.

Jobs abbandonò l'università dopo il primo anno, ma rimase nel campus per un po', dormendo sui pavimenti e scroccando pasti gratuiti al tempio Hare Krishna locale. Il suo anticonformismo lo rese una celebrità del campus, un "fenomeno da baraccone" secondo la terminologia dell'epoca. Come nota Jeffrey S. Young nella sua esauriente biografia del 1988, *Steve Jobs: The Journey Is the Reward*, Jobs alla fine si stancò di essere povero e, all'inizio degli anni Settanta, tornò a casa in California, dove tornò a vivere con i genitori e si convinse a fare il turno di notte alla Atari. (L'azienda aveva attirato la sua attenzione con un annuncio sul *San Jose Mercury News* che recitava: "Divertitevi e fate soldi.") Durante questo periodo, Jobs si divise tra Atari e la All-One Farm, una comune nella campagna a nord di San Francisco. A un certo punto, lasciò il lavoro all'Atari per diversi mesi per intraprendere un viaggio spirituale da mendicante in India e, una volta tornato a casa, iniziò a praticare seriamente presso il vicino Los Altos Zen Center.

Nel 1974, dopo il ritorno di Jobs dall'India, un ingegnere e imprenditore locale di nome Alex Kamradt avviò un'azienda di sistemi informatici time-sharing chiamata Call-in Computer. Kamradt si rivolse a Steve Wozniak perché progettasse un dispositivo terminale da vendere ai clienti per accedere al suo computer centrale. A differenza di Jobs, Wozniak era un vero e proprio mago dell'elettronica ossessionato dalla tecnologia, che aveva anche studiato formalmente all'università. D'altra parte, però, Wozniak non sopportava le questioni commerciali, quindi permise a Jobs, un amico di lunga data, di gestire i dettagli dell'accordo. Tutto andò bene fino all'autunno del 1975, quando Jobs partì per trascorrere la stagione nella comune All-One. Sfortunatamente, non disse a Kamradt che se ne stava andando. Quando tornò, era stato sostituito.

Racconto questa storia perché queste non sono certo le azioni di una persona appassionata di tecnologia e imprenditoria, eppure questo avvenne meno di un anno prima che Jobs fondasse la Apple Computer. In altre

parole, nei mesi che precedettero l'avvio della sua azienda visionaria, Steve Jobs era una sorta di giovane uomo combattuto, che cercava l'illuminazione spirituale e si dilettava con l'elettronica solo quando questa prometteva di fargli guadagnare velocemente del denaro.

È con questa mentalità che, più tardi, nello stesso anno, Jobs si imbatté nella sua grande occasione. Notò che "gli smanettoni" locali erano entusiasti dell'introduzione dei kit per la costruzione dei computer, che gli appassionati potevano assemblare a casa. (Non fu l'unico a notare il potenziale di questa novità. Quando un giovane e ambizioso studente di Harvard vide il primo computer kit sulla copertina della rivista *Popular Electronics*, formò una società per sviluppare una versione del linguaggio di programmazione BASIC per la nuova macchina, abbandonando poi la scuola per far crescere l'attività. Chiamò la nuova azienda Microsoft.)

Jobs propose a Wozniak di progettare una di queste schede per computer kit, in modo da poterle vendere agli hobbisti locali. Il piano iniziale prevedeva di produrre le schede a venticinque dollari l'una e di venderle a cinquanta dollari. Jobs voleva venderne un centinaio in totale, il che, tolti i costi di stampa delle schede e il compenso di millecinquecento dollari per il progetto iniziale, avrebbe lasciato loro un bel profitto di mille dollari. Né Wozniak né Jobs lasciarono il loro lavoro: si trattava di un'impresa a basso rischio concepita per il tempo libero.

Da questo punto in poi, però, la storia sfocia rapidamente nella leggenda. Steve arrivò a piedi nudi al Byte Shop, il pionieristico negozio di computer di Mountain View di Paul Terrell, e offrì a Terrell i circuiti. Terrell non era interessato a vendere le schede da sole, ma disse che avrebbe comprato dei kit completi per l'assemblaggio di computer. Avrebbe pagato cinquecento dollari per ognuno di essi, e ne avrebbe acquistati cinquanta non appena fossero riusciti a consegnarli. Jobs colse al volo l'opportunità di guadagnare una somma ancora maggiore e iniziò a racimolare il capitale iniziale. Fu grazie a questa inaspettata fortuna che nacque la Apple Computer. Come sottolinea Young: "I loro piani erano prudenti e modesti. Non sognavano di conquistare il mondo."

Gli insegnamenti confusi di Jobs

Ho raccontato i dettagli della storia di Steve Jobs perché, quando si tratta di trovare un lavoro appagante, i dettagli contano. Se un giovane Steve Jobs avesse seguito il suo stesso consiglio e avesse deciso di dedicarsi solo al lavoro che amava, probabilmente oggi sarebbe uno degli insegnanti più popolari del Los Altos Zen Center. Ma non ha seguito questo semplice consiglio. La Apple Computer non è nata per passione, ma è stata il risultato di un colpo di fortuna, un progetto "a tempo perso" che è inaspettatamente decollato.

Non dubito che Jobs alla fine si sia appassionato al suo lavoro: se avete assistito a uno dei suoi famosi discorsi, avete visto un uomo che ovviamente amava quello che faceva. *Ma allora?* Tutto ciò ci dice *che è bene godere di ciò che si fa*. Questo consiglio, per quanto vero, rasenta la tautologia e non ci aiuta a risolvere la questione urgente che ci sta a cuore: *come trovare un lavoro che alla fine ci appassioni?* Come Jobs, dovremmo opporci a una carriera troppo rigida e sperimentare invece tanti piccoli progetti, in attesa che uno di essi decolli? È importante quale campo di attività esploriamo? Come si fa a sapere quando è il caso di rimanere fedeli a un progetto o di andare avanti? In altre parole, la storia di Jobs genera più domande che risposte. Forse l'unica certezza che emerge è che, almeno per Jobs, "segui la tua passione" non è stato un consiglio particolarmente utile.

2.
LA PASSIONE È RARA

In cui sostengo che più si cercano prove a sostegno della ***teoria della passione****, più si realizza di quanto raramente trovi applicazione.*

La rivelazione della Roadtrip Nation

Si è scoperto che il complicato percorso di Jobs verso un lavoro appagante è comune tra le persone interessanti con carriere interessanti. Nel 2001, un gruppo di quattro amici, tutti appena laureati, ha intrapreso un viaggio in auto attraverso il Paese per intervistare persone che "vivevano una vita incentrata su ciò che era per loro significativo". Questi amici erano alla ricerca di consigli per plasmare le loro carriere in modo da ottenere qualcosa di appagante. Hanno girato un documentario sul loro viaggio, che è stato poi sviluppato in una serie trasmessa dalla PBS. Alla fine hanno lanciato un'organizzazione no-profit chiamata Roadtrip Nation, con l'obiettivo di aiutare altri giovani a intraprendere un viaggio simile. Ciò che rende Roadtrip Nation rilevante è il fatto che conserva un'ampia videoteca delle interviste condotte per il progetto.[1] Non esiste forse una risorsa migliore per approfondire come le persone finiscono per intraprendere carriere avvincenti.

Quando si trascorre del tempo analizzando questo archivio, disponibile gratuitamente online, si nota subito che la natura disordinata del percorso di Steve Jobs è più la regola che l'eccezione. Durante un'intervista con il conduttore radiofonico Ira Glass, ad esempio, un gruppo di tre studenti

universitari gli ha chiesto consigli su come “capire ciò che si vuole” e “sapere in cosa si è bravi”.

“Nei film c’è l’idea che si debba semplicemente inseguire il proprio sogno”, dice Glass. “Ma io non ci credo. Le cose accadono per gradi.”

Glass sottolinea che ci vuole tempo per diventare bravi in qualsiasi cosa, raccontando i molti anni che gli sono serviti per padroneggiare il mondo della radio al punto da avere possibilità interessanti. “La cosa fondamentale è costringersi a lavorare, forzare le abilità a emergere; questa è la fase più difficile”, dice. Notando le facce sconvolte dei suoi intervistatori, che forse speravano di sentirsi dire qualcosa di più edificante del fatto che *il lavoro è duro, quindi rassegnatevi*, Glass continua: “Credo che il vostro problema sia che cercate di valutare ogni cosa in astratto, prima di averla fatta. Questo è il vostro tragico errore.”[2] Altre interviste presenti nell’archivio promuovono la stessa idea secondo cui è difficile prevedere in anticipo ciò che alla fine si amerà. L’astrobiologo Andrew Steele, ad esempio, esclama: “No, non avevo idea di cosa avrei fatto. Mi oppongo ai sistemi che dicono che si deve decidere subito cosa si farà.” Uno degli studenti ha chiesto a Steele se avesse iniziato il dottorato “sperando che un giorno avresti cambiato il mondo”.

“No”, risponde Steele “volevo solo delle possibilità.”[3]

Al Merrick, il fondatore di Channel Island Surfboards, racconta un’esperienza simile, quella dell’inciampare in una passione nel corso del tempo. “La gente ha fretta di iniziare la propria vita, ed è triste”, dice ai suoi intervistatori. “Non sono partito con l’idea di creare un grande impero”, spiega. “Mi sono posto l’obiettivo di essere il migliore possibile in quello che facevo.”[4]

In un altro filmato, William Morris, rinomato soffiatore di vetro con sede a Stanwood, Washington, porta un gruppo di studenti nel suo laboratorio, situato in un fienile riconvertito e circondato dalla lussureggiante foresta del Pacifico nordoccidentale. “Ho un sacco di interessi diversi e non riesco a concentrarmi”, si lamenta una delle studentesse. Morris la guarda: “Non sarai mai sicura. Non devi essere sicura.”[5]

Queste interviste sottolineano un punto importante: **le carriere avvincenti hanno spesso origini complesse che smentiscono l’idea semplicistica che tutto ciò che si deve fare è seguire la propria passione.**

Questa osservazione può essere una sorpresa per coloro che si sono a lungo crogiolati nel fascino della teoria della passione. Non sorprenderebbe, invece, i molti scienziati che hanno studiato il tema della soddisfazione sul posto di lavoro attraverso ricerche rigorose e sottoposte a peer-review. Da decenni traggono conclusioni simili, ma fino ad oggi non sono molti i consulenti professionali che vi hanno prestato grande attenzione. Ed è su questi studi trascurati che vorrei portare la vostra attenzione.

La scienza della passione

Perché alcune persone amano il proprio lavoro mentre tante altre no? Ecco il sunto degli studi delle scienze sociali in questo campo: ci sono molte e complesse ragioni che determinano la soddisfazione sul posto di lavoro, ma tra queste non c'è il concetto semplicistico di associare il proprio lavoro a una passione preesistente.

Per darvi un'idea più precisa delle diverse verità emerse da questa ricerca, ecco tre delle conclusioni più interessanti che ho riscontrato.

Conclusione n. 1: le passioni lavorative sono rare

Nel 2002, un team di ricerca guidato dallo psicologo canadese Robert J. Vallerand ha somministrato un questionario approfondito a un gruppo di 539 studenti universitari canadesi.[6] Le domande proposte erano pensate per rispondere a due importanti quesiti: questi studenti hanno delle passioni? E se sì, quali sono?

Alla base della teoria della passione c'è il presupposto che tutti noi abbiamo delle passioni preesistenti che aspettano di essere scoperte. Questo esperimento ha testato questo presupposto. Ecco cosa è emerso: l'84 per cento degli studenti intervistati è stato identificato come avente una passione. Potrebbe sembrare una buona notizia per i sostenitori della teoria della passione, ma non lo è quando si approfondiscono le caratteristiche di queste passioni. Ecco le prime cinque passioni identificate: danza, hockey (si trattava di studenti canadesi), sci, lettura e nuoto. Pur stando a cuore agli studenti, queste passioni non hanno molto da offrire quando si tratta di scegliere un lavoro. Infatti, meno del 4 per cento del totale delle passioni

identificate *aveva* una qualche relazione con il lavoro o l'istruzione, mentre il restante 96 per cento descriveva interessi di tipo hobbistico come lo sport e l'arte.

Prendetevi un momento per riflettere su questo risultato, perché infligge un duro colpo alla teoria della passione. Come possiamo seguire le nostre passioni se non abbiamo passioni rilevanti da seguire? Almeno nel caso di questi studenti universitari canadesi, la stragrande maggioranza di loro dovrà adottare una strategia diversa per la scelta del proprio percorso professionale.

Conclusione n. 2: la passione richiede tempo

Amy Wrzesniewski, docente di Comportamento delle organizzazioni all'Università di Yale, ha fatto carriera studiando come le persone percepiscono il proprio lavoro. Il suo articolo più importante, pubblicato sul *Journal of Research in Personality* quando era ancora una studentessa post-laurea, esplora la distinzione tra lavoro, carriera e vocazione.[7] Un *lavoro*, secondo la definizione della Wrzesniewski, è un modo per pagare le bollette, una *carriera* è un percorso verso un lavoro sempre migliore e una *vocazione* è un lavoro che è parte importante della propria vita e una parte vitale della propria identità.

Wrzesniewski ha intervistato lavoratori di diverse professioni, dai medici ai programmatori di computer agli impiegati, e ha scoperto che la maggior parte delle persone identifica chiaramente il proprio lavoro con una di queste tre categorie. Una possibile spiegazione di questa diversa classificazione è che alcune occupazioni sono migliori di altre. Secondo la teoria della passione, ad esempio, le occupazioni che corrispondono alle passioni più comuni, come quella del medico o dell'insegnante, dovrebbero essere caratterizzate da un'alta percentuale di persone che vivono il lavoro come una vera e propria vocazione, mentre le occupazioni meno attraenti, quelle che nessuno sogna a occhi aperti, non dovrebbero essere svolte quasi per nulla da persone che vivono il proprio lavoro come una vocazione. Per testare questa ipotesi, la Wrzesniewski ha preso in esame un gruppo di dipendenti con la *stessa* posizione e responsabilità lavorative pressoché identiche: assistenti amministrativi universitari. Ha scoperto, con sua stessa sorpresa, che questi dipendenti si dividevano in modo quasi equo tra chi

vedeva la propria posizione come un lavoro, una carriera o una vocazione. In altre parole, sembra che la tipologia di lavoro di per sé non sia necessariamente in grado di predire quanto questo piaccia alle persone.

I sostenitori della teoria della passione, tuttavia, potrebbero rispondere che una posizione come quella dell'assistente amministrativo universitario attira un'ampia varietà di dipendenti. Alcuni possono arrivare a questa posizione perché hanno una passione per l'istruzione superiore e quindi ameranno il lavoro, mentre altri possono incappare in questo lavoro per altre ragioni, magari perché è un lavoro stabile e con buoni benefit, e quindi vivranno un'esperienza meno esaltante.

Ma la Wrzesniewski non si è fermata. Ha condotto un sondaggio tra gli assistenti per capire *perché* considerassero il loro lavoro in modo così diverso e ha scoperto che il fattore che maggiormente predice il fatto che un assistente consideri il suo lavoro come una vocazione è il numero di anni trascorsi sul posto di lavoro. In altre parole, più esperienza ha un'assistente più è probabile che ami il proprio lavoro.

Questo risultato assesta un altro colpo alla teoria della passione. Secondo la ricerca di Wrzesniewski, i dipendenti più felici e appassionati non sono quelli che hanno seguito la loro passione per ottenere un lavoro, ma quelli che hanno lavorato abbastanza a lungo da diventare bravi in quello che fanno. Riflettendoci, ha senso. Se avete molti anni di esperienza, avete avuto anche il tempo di migliorare in quello che fate e di raggiungere una certa efficienza. Questo vi permette anche di sviluppare relazioni solide con i colleghi e di constatare come il vostro lavoro possa essere di beneficio agli altri. È importante notare che questa spiegazione, che è ragionevole, contraddice la teoria della passione, che invece enfatizza la felicità immediata che deriva dall'abbinare il proprio lavoro a una vera passione.

Conclusione n. 3: la passione è un effetto collaterale della competenza

Non molto tempo dopo il suo famoso TED TALK, dal titolo "La sorprendente scienza della motivazione", l'autore Daniel Pink, parlando del suo libro *Drive*, ha raccontato al pubblico di aver trascorso gli ultimi due anni a studiare la scienza della motivazione umana. "Vi assicuro che non ci siamo neanche vicini", ha detto. "Se considerate la scienza, c'è una discrepanza tra ciò che la scienza sa e ciò che le aziende fanno." Quando Pink parla di

“ciò che la scienza sa” si riferisce, principalmente, a una teoria vecchia di quarant’anni, nota come SDT, Self-Determination Theory [Teoria dell’Autodeterminazione], che è probabilmente il miglior sistema di comprensione che la scienza abbia attualmente per spiegare il motivo per cui alcune attività ci stimolano mentre altre ci lasciano insoddisfatti.[8]

La SDT ci dice che la motivazione, sul posto di lavoro e non, richiede il soddisfacimento di tre bisogni psicologici fondamentali, fattori descritti come i “nutrimenti” necessari per sentirsi intrinsecamente motivati sul lavoro:

- **Autonomia:** la sensazione di avere il controllo sulla propria giornata e che le proprie azioni sono importanti.
- **Competenza:** la sensazione di essere bravi in ciò che si fa.
- **Relazioni:** la sensazione di essere in contatto con altre persone.

L’ultimo bisogno è il meno sorprendente: se sul lavoro ci si sente in sintonia con gli altri, il lavoro piacerà di più. Sono i primi due bisogni a rivelarsi più interessanti. È chiaro, ad esempio, che autonomia e competenza sono correlate. Nella maggior parte dei lavori, quando si diventa più bravi in quello che si fa, non solo si raggiunge il senso di realizzazione che deriva dall’essere bravi, ma in genere si viene anche ricompensati con un maggiore controllo sulle proprie mansioni. Questi risultati aiutano a spiegare le scoperte di Amy Wrzesniewski: forse uno dei motivi per cui gli assistenti più esperti apprezzano il loro lavoro è che ci vuole tempo per costruire la competenza e l’autonomia che generano questo piacere.

Altrettanto interessante è ciò che questo elenco di bisogni psicologici fondamentali *non* include. Notate che gli scienziati non hanno riscontrato la “corrispondenza del lavoro con le passioni preesistenti” come elemento importante per la motivazione. Ciò che *hanno riscontrato*, invece, sono delle caratteristiche più generali che non dipendono da una specifica tipologia di lavoro. La competenza e l’autonomia, ad esempio, sono raggiungibili dalla maggior parte delle persone in un’ampia gamma di lavori, a patto che esse siano disposte a impegnarsi a fondo per raggiungere una buona competenza. Questo messaggio non è così stimolante come “segui la tua passione e sarai subito felice”, ma ha sicuramente un fondo di verità. In altre parole, lavorare bene è meglio che trovare il lavoro giusto.

[1] Roadtrip Nation, http://roadtripnation.com. Facendo clic su “Watch”, è possibile consultare la serie PBS per stagione e, all’interno di ogni stagione, sfogliare gli episodi in base ai soggetti intervistati.

[2] Intervista a Ira Glass, Roadtrip Nation Online Video Archive, 2005, http://roadtripnation.com/IraGlass.

[3] Intervista a Andrew Steele, Roadtrip Nation Online Video Archive, 2005, http://roadtripnation.com/AndrewSteele.

[4] Intervista a Al Merrick, Roadtrip Nation Online Video Archive, 2004, http://roadtripnation.com/AlMerrick.

[5] Intervista a William Morris, Roadtrip Nation Online Video Archive, 2006, http://roadtripnation.com/WilliamMorris.

[6] Robert J. Vallerand, Celine Blanchard, Genevieve A. Mageau *et al.*, “Les passions de l’âme: On Obsessive and Harmonious Passion”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 4, 2003, pp. 756-767.

[7] Amy Wrzesniewski, Clark McCauley, Paul Rozin *et al.*, “Jobs, Careers, and Callings: People’s Relations to Their Work”, *Journal of Research in Personality*, 31, 1997, pp. 21-33.

[8] Per una sintesi accademica si veda quanto segue: Edward L. Deci e Richard M. Ryan, “The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior”, *Psychological Inquiry*, 11, 2000, pp. 227-268. Per una trattazione più divulgativa, si veda il libro di Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead, New York 2009; o il sito ufficiale http://www.psych.rochester.edu/SDT/.

3.
LA PASSIONE È PERICOLOSA

In cui sostengo che sposare la teoria della passione può rendere meno felici.

La nascita della teoria della passione

È difficile individuare il momento esatto in cui la nostra società ha iniziato a sottolineare l'importanza di seguire le proprie passioni, ma per approssimazione si può citare la pubblicazione nel 1970 di *Ce l'hai il paracadute?*. L'autore, Richard Bolles, lavorava all'epoca per la chiesa episcopale e forniva assistenza ai ministri dei campus, molti dei quali rischiavano di perdere il lavoro. Pubblicò la prima edizione del libro come una semplice raccolta di consigli per coloro che dovevano affrontare un cambiamento di carriera. La tiratura originale era di cento copie.

La premessa alla base della guida di Bolles appare ovvia a un pubblico contemporaneo: "[Scopri] cosa ti piace fare… e poi trova un posto che abbia bisogno di persone come te." Ma nel 1970 questa era un'idea radicale. "All'epoca, eseguire una serie di esercizi con carta e penna per prendere il controllo della propria carriera era considerata una pratica da dilettanti", ricorda Bolles.[1] L'ottimismo di questo messaggio, tuttavia, ha preso piede: *tu* puoi controllare ciò che fai nella vita, quindi perché non perseguire ciò che ami? Ad oggi, sono state stampate più di sei milioni di copie del libro di Bolles. I decenni trascorsi dalla pubblicazione del libro possono essere considerati come un periodo di crescente adesione alla teoria della passione. È possibile osservare questo cambiamento utilizzando

l’Ngram Viewer di Google.[2] Questo strumento consente di effettuare una ricerca nel vasto corpus di libri digitalizzati di Google per vedere la frequenza con cui determinate frasi compaiono negli scritti pubblicati nel corso del tempo. Se si inserisce “segui la tua passione”, si nota un picco di utilizzo proprio nel 1970 (anno di pubblicazione del libro di Bolles), seguito da un utilizzo relativamente costante fino al 1990, momento in cui la curva del grafico si impenna. Nel 2000, la frase “segui la tua passione” è comparsa sulla stampa tre volte più spesso che negli anni Settanta e Ottanta.

Ce l’hai il paracadute?, in altre parole, ha contribuito a introdurre la generazione dei baby boomer a questa visione della carriera incentrata sulla passione, una lezione che poi hanno trasmesso ai loro figli, la generazione dei cosiddetti “echo boomer”, che nel frattempo ha alzato il livello di ossessione per la ricerca della propria passione. Questa giovane generazione ha “grandi aspettative nei confronti del lavoro”, spiega lo psicologo Jeffrey Arnett, esperto della mentalità degli studenti postuniversitari moderni. “Si aspettano che il lavoro non sia solo un lavoro, ma un’avventura […] un ambiente di sviluppo ed espressione di sé […] e qualcosa che si adatti in modo soddisfacente alla percezione dei loro talenti.”[3]

Anche se accettate la mia argomentazione secondo cui la teoria della passione è fallace, a questo punto potreste rispondere: “Chi se ne frega!” Se la teoria della passione può incoraggiare anche solo un piccolo numero di persone a lasciare un brutto lavoro o a sperimentare con la propria carriera, si potrebbe sostenere che allora ha reso un servizio. Il fatto che questa favola occupazionale si sia diffusa così tanto non dovrebbe essere motivo di preoccupazione. *Non sono d’accordo.* Più ho approfondito la questione, più mi sono accorto che la teoria della passione persuade le persone che da qualche parte c’è un magico lavoro “giusto” che le aspetta e che, se lo troveranno, riconosceranno immediatamente che quello è il lavoro *che sono destinate a fare*. Il problema, naturalmente, è che quando non riescono a raggiungere questa certezza, subentrano fenomeni negativi, come la ricerca cronica di un lavoro e uno stato di dubbio paralizzante.

Questo effetto è riscontrabile nelle statistiche. Come ho appena spiegato, gli ultimi decenni sono stati caratterizzati da un crescente consenso nei confronti dell’idea contagiosa di Bolles. Eppure, nonostante la crescente enfasi sulla necessità di seguire le nostre passioni e di cercare un lavoro che amiamo, *non stiamo ottenendo alcun risultato*. L’indagine Conference

Board 2010 sulla soddisfazione lavorativa negli Stati Uniti ha rilevato che solo il 45 per cento degli americani si definisce soddisfatto del proprio lavoro. Questo dato è in costante diminuzione rispetto al 61 per cento registrato nel 1987, primo anno dell'indagine. Come osserva Lynn Franco, direttore del Board's Consumer Research Center, non dipende solo da un ciclo economico negativo: "Negli ultimi vent'anni, sia nel periodo di boom che in quello di crisi economica, i dati relativi alla soddisfazione sul lavoro hanno mostrato una tendenza costante al ribasso." Tra i giovani, il gruppo forse più interessato al ruolo del lavoro nelle loro vite, il 64 per cento dichiara di essere molto insoddisfatto del proprio lavoro. Si tratta del livello più alto di insoddisfazione mai misurato per qualsiasi gruppo anagrafico nell'arco dei due decenni di storia dell'indagine.[4] In altre parole, il nostro esperimento generazionale di pianificazione della carriera incentrata sulla passione può essere considerato un fallimento: più ci siamo concentrati sull'amore per ciò che facciamo, meno lo abbiamo amato.

Queste statistiche, ovviamente, non sono univoche, poiché altri fattori giocano un ruolo nella diminuzione della felicità sul posto di lavoro. Per avere una comprensione più profonda di questo malessere, possiamo ricorrere a fonti aneddotiche. Consideriamo l'ode di Alexandra Robbins e Abby Wilner del 2001 alla disaffezione giovanile, *Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties*. Questo libro raccoglie le testimonianze personali di decine di ventenni infelici che si sentono come alla deriva rispetto al mondo del lavoro. Prendiamo, ad esempio, la storia di Scott, un ventisettenne di Washington, D.C. "La mia situazione professionale ora non potrebbe essere migliore", racconta Scott. "Ho scelto di intraprendere la carriera che in cuor mio sapevo mi appassionava: la politica […] Amo il mio ufficio, i miei amici […] persino il mio capo." Le promesse glamour derivanti dalla teoria della passione, tuttavia, hanno portato Scott a chiedersi se il suo lavoro perfetto fosse abbastanza perfetto. "Non è appagante", afferma riflettendo sul fatto che il suo lavoro, come tutti i lavori, comporta delle responsabilità impegnative. Da allora ha ricominciato a cercare il lavoro della sua vita. "Mi sono impegnato a esplorare altre opzioni che mi interessano", dice Scott. "Ma faccio fatica a pensare a una carriera che mi sembri attraente."

"Mi sono laureata con l'unico desiderio di trovare il lavoro definitivo per me", dice Jill, un'altra giovane intervistata in *Quarterlife Crisis*. Non

sorprende che tutto ciò che Jill ha provato non sia stato all'altezza di questo obiettivo.

"Sono così confusa su ciò che voglio fare", si dispera la venticinquenne Elaine "da non rendermi nemmeno conto di ciò a cui sto rinunciando."[5]

E così via. Queste storie, sempre più comuni a tutte le fasce d'età, dagli studenti universitari alle persone di mezza età, portano tutte alla stessa conclusione: **la teoria della passione non è solo sbagliata, ma è anche pericolosa.** Dire a qualcuno di "seguire la propria passione" non è solo un atto di innocente ottimismo, ma è potenzialmente la base per una carriera piena di confusione e angoscia.

Oltre la passione

Prima di continuare, devo sottolineare un aspetto scontato: per alcune persone, seguire la propria passione funziona. Gli archivi di Roadtrip Nation, ad esempio, includono un'intervista con il critico cinematografico di *Rolling Stone* Peter Travers, il quale sostiene che già da bambino portava con sé dei taccuini nelle sale cinematografiche per annotare i suoi pensieri.[6] Il potere della passione è ancora più evidente quando si guarda alle carriere di individui dotati di talento, come gli atleti professionisti. Sarebbe difficile, ad esempio, trovare un giocatore di baseball professionista che non affermi di essersi appassionato a questo sport fin da quando ne ha memoria.

Alcune persone con cui ho parlato delle mie idee hanno usato esempi di questo tipo per respingere le mie conclusioni in merito alla passione. "Ecco un caso in cui qualcuno ha seguito con successo la propria passione", dicono "quindi 'segui la tua passione' deve essere un buon consiglio." Si tratta di una logica errata. L'osservazione di alcuni casi in cui una strategia funziona non la rende universalmente efficace. È necessario invece studiare un gran numero di esempi e chiedersi cosa ha funzionato nella stragrande maggioranza dei casi. E quando si studia un ampio gruppo di persone appassionate di ciò che fanno, come ho fatto io durante le ricerche per questo libro, si scopre che la maggior parte – *non tutti* – raccontano una storia più complessa della semplice identificazione di una passione preesistente e del suo perseguimento. Casi come quello di Peter Travers e degli atleti professionisti, quindi, sono eccezioni. Semmai, la loro

eccezionalità rafforza la mia affermazione che per *la maggior parte* delle persone “seguire la propria passione” è un pessimo consiglio.

Questa conclusione suggerisce una domanda importante: senza la teoria della passione a guidarci, cosa dovremmo fare? È questa la questione che affronto nelle tre regole seguenti. Queste regole descrivono la mia ricerca per capire come le persone finiscono per amare *davvero* ciò che fanno. Si discostano dal tono di argomentazione da avvocato usato qui e si concentrano su qualcosa di più personale: sono la testimonianza dei miei tentativi di catturare la complessità e l’ambiguità dei miei incontri con la felicità sul posto di lavoro. Dopo aver eliminato il sottobosco spinoso della teoria della passione, possiamo ora portare alla luce una serie di consigli professionali più realistici che sono rimasti a lungo nell’ombra. Questo percorso ha inizio con la prossima regola, con il mio incontro con un’improbabile fonte di informazioni: un gruppo di musicisti bluegrass che praticano il loro mestiere nei sobborghi di Boston.

---

[1] Daniel H. Pink, “What Happened to Your Parachute?”, FastCompany.com 31 agosto 1999, http://www.fastcompany.com/magazine/27/bolles.html.

[2] Google Books Ngram Viewer, http://books.google.com/ngrams.

[3] Jeffrey Jensen Arnett, “Oh, Grow Up! Generational Grumbling and the New Life Stage of Emerging Adulthood – Commentary on Trzesniewski & Donnellan (2010)”, *Perspectives on Psychological Science*, 5, 1, 2010, pp. 89-92. Si veda la sezione intitolata “Slackers or Seekers of Identity-Based Work?” per la citazione e la relativa discussione.

[4] Julianne Pepitone, “US job satisfaction hits 22-year low”, CNNMoney.com, 5 gennaio 2010, http://money.cnn.com/2010/01/05/news/economy/job_satisfaction_report/.

[5] Alexandra Robbins e Abby Wilner, *Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties*, Tarcher, New York 2001.

[6] Intervista a Peter Travers, Roadtrip Nation Online Video Archive, 2006, http://roadtripnation.com/PeterTravers.

REGOLA N. 2

SIATE COSÌ BRAVI DA NON POTER ESSERE IGNORATI (O L'IMPORTANZA DELLE COMPETENZE)

4.
LA CHIAREZZA DELL'ARTIGIANO

Nel quale presento due diversi approcci alla concezione del lavoro: la mentalità dell'artigiano, che si concentra sul valore che si produce con il proprio lavoro, e la mentalità della passione, che si concentra sul valore che il lavoro offre. La maggior parte delle persone adotta la mentalità della passione, ma in questo capitolo sostengo che la mentalità dell'artigiano è il fondamento per creare un lavoro che si ama.

Il piano superiore della Bluegrass Frat House

Quando ho girato per la prima volta l'angolo di Mapleton Street, la casa, una vecchia casa vittoriana, sembrava confondersi con i suoi ordinati vicini di periferia. Solo quando mi sono avvicinato ho notato le eccentricità. La vernice era scrostata. Fuori dal portico c'erano un paio di poltrone reclinabili in pelle. Bottiglie di Bud Light vuote erano disseminate per terra.

Jordan Tice, un chitarrista professionista del movimento New Acoustic, stava in piedi accanto alla porta d'ingresso fumando una sigaretta. Mi ha fatto cenno di avvicinarmi. Quando sono entrato, ho notato che il piccolo foyer che separava l'ingresso era stato trasformato in una camera da letto. "Il suonatore di banjo che dorme lì ha un dottorato al MIT", mi ha detto Jordan. "Ti piacerebbe."

Jordan è uno dei tanti musicisti che vanno e vengono dalla casa in affitto, infilandosi in qualsiasi spazio che soddisfi la definizione tecnica di abitabile. "Benvenuto nella confraternita del bluegrass", mi ha detto a mo'

di spiegazione mentre salivamo al secondo piano, dove vive. La stanza di Jordan è monastica. Più piccola di qualsiasi dormitorio che ho avuto al college, è appena sufficiente per un letto a due piazze e una semplice scrivania in compensato. In un angolo c'è un amplificatore Fender e nell'altro una borsa da viaggio. La maggior parte delle sue chitarre erano probabilmente sistemate al piano di sotto, nello spazio comune per le prove, dato che in camera ce n'era solo una, una Martin malconcia. Abbiamo dovuto prendere in prestito una sedia da un'altra stanza per poterci sedere entrambi.

Jordan ha ventiquattro anni. Per il mondo del lavoro tradizionale è giovane, ma se si considera che ha firmato il suo primo contratto discografico quando era ancora al liceo, è chiaro che nel mondo della musica acustica Jordan non è un novellino. È anche incredibilmente modesto. Una recensione del suo terzo album, *Long Story*, recitava: "La musica ha sempre avuto la sua dose di prodigi, da Mozart fino ai giorni nostri."[1] Questo è esattamente il tipo di elogio che Jordan non vorrebbe che io riportassi. Quando gli ho chiesto perché Gary Ferguson, un noto artista bluegrass, lo avesse scelto all'età di sedici anni per andare in tournée con lui, si è limitato a tergiversare, prima di cadere nel silenzio.

"È una cosa importante", ho insistito. "Ha scelto te. Poteva scegliere tra molti chitarristi e ha scelto un sedicenne."

"Non mi sento arrogante per questo motivo specifico", ha risposto infine.

Ecco cosa entusiasma Jordan: la sua musica. Quando gli ho chiesto: "A cosa stai lavorando oggi?", i suoi occhi si sono illuminati nel prendere un libro di composizioni aperto dalla sua scrivania. Su di esso c'erano cinque righe di musica, scritte con una matita leggera: si trattava di dense sequenze di quarti di nota che andavano su e giù per l'ottava, punteggiate da occasionali appunti scritti a mano. "Sto lavorando a una nuova melodia", ha spiegato. "Sarà molto veloce."

Jordan ha preso la sua Martin per suonarmi la nuova canzone. Il ritmo era quello del bluegrass ma la melodia, ispirata a una composizione di Debussy, si discostava felicemente dal genere. Quando Jordan suonava, fissava appena oltre la tastiera respirando con ansimi acuti e sporadici. A un certo punto ha sbagliato una nota, cosa che lo ha turbato. Ha fatto marcia indietro e ha ricominciato, insistendo a suonare finché non ha finito la sequenza completa senza errori. Gli ho detto che ero impressionato dalla velocità dei

lick. “No, sto andando lento”, ha risposto. Poi mi ha fatto sentire il ritmo a cui stava lavorando: era almeno il doppio più veloce. “Non riesco ancora a fare la melodia principale”, si è scusato dopo aver sbagliato altre volte. “Credo di *potercela* fare, ma non riesco ancora a far uscire le note come vorrei.” Mi ha mostrato come le note successive della melodia tendevano a coprire molte corde, complicando il plettraggio veloce. “È molto ampio.”

Su mia richiesta, Jordan mi ha spiegato come si esercitasse su questa canzone. Inizia suonando abbastanza lentamente per ottenere gli effetti che desidera: vuole che le note chiave della melodia risuonino mentre riempie lo spazio intermedio percorrendo su e giù la tastiera. Poi aggiunge velocità, quel tanto che basta per essere un po’ in difficoltà. Ripete questa operazione più volte. “È un esercizio fisico e mentale”, ha spiegato. “Si cerca di tenere traccia di diverse melodie e cose del genere. Sul pianoforte, tutto è disposto chiaramente davanti a te; le dieci dita non si intralciano mai l’una con l’altra. Sulla chitarra, invece, devi mettere in conto le dita.”

Ha definito il lavoro su questa canzone il suo “focus tecnico” del momento. In una giornata tipica, se non si sta preparando per uno spettacolo, si esercita con la stessa intensità, suonando sempre un po’ più veloce di quanto si senta a suo agio, per due o tre ore di fila. Gli ho chiesto quanto tempo ci volesse per padroneggiare finalmente questa nuova abilità. “Probabilmente un mese”, ha risposto. Poi ha suonato uno dei lick un’altra volta.

La mentalità dell’artigiano

Voglio essere chiaro su una cosa: non mi interessa se Jordan Tice ama quello che fa. Non mi interessa nemmeno sapere perché ha deciso di diventare un musicista o se considera la chitarra la sua “passione”. I percorsi professionali dei musicisti sono idiosincratici, spesso basati su circostanze insolite e colpi di fortuna iniziali. (Il fatto che i genitori di Jordan siano entrambi musicisti bluegrass, ad esempio, ha ovviamente giocato un ruolo importante nella sua precoce dedizione alla chitarra.)

Per questo motivo, non ho mai trovato le storie sulle origini delle carriere degli artisti rilevanti per il resto di noi. Ecco cosa mi interessa di Jordan: come affronta quotidianamente il suo lavoro. Ho scoperto che qui si nasconde uno spunto di grande valore ai fini della mia ricerca.

Il percorso che mi ha portato a Jordan e a questa intuizione ha avuto inizio con una puntata del 2007 del *Charlie Rose Show*. Rose stava intervistando l'attore e comico Steve Martin a proposito del suo libro di memorie *Born Standing Up*.[2] Parlarono dei fatti che avevano caratterizzato l'ascesa di Martin. "Leggo spesso delle autobiografie", ha detto Martin. "[E spesso mi sento frustrato] e dico: 'Hai tralasciato questa parte qui, come hai fatto a ottenere quell'audizione che ti ha portato improvvisamente a lavorare al Copa? Come è successo?'" Martin ha scritto il suo libro per dare una risposta alla domanda "come", almeno per quanto riguarda il suo successo nel mondo dello spettacolo. È in questa spiegazione del "come" che Martin introduce un'idea semplice, che però mi ha sorpreso quando l'ho sentita per la prima volta. È una battuta degli ultimi cinque minuti dell'intervista, quando Rose chiede a Martin quale sia il suo consiglio per gli aspiranti artisti.

"Nessuno prende mai nota dei miei consigli, perché non è la risposta che vogliono sentire", ha risposto Martin. "Quello che vogliono sentirsi dire è 'Ecco come trovare un agente, ecco come scrivere una sceneggiatura'… ma io dico sempre: **'Siate così bravi da non poter essere ignorati.'**"

In risposta alla tipica smorfia ambigua di Rose, Martin ha difeso il suo consiglio: "Se ti preoccupi di essere davvero bravo, poi sarà la gente a venire da te."

Questa è esattamente la filosofia che ha portato Martin alla celebrità. Aveva solo vent'anni quando decise di innovare il suo spettacolo trasformandolo in qualcosa di troppo bello per essere ignorato. "All'epoca la commedia era tutto impostazione e battuta finale… il cliché del comico da nightclub, rat-a-tat-tat", ha spiegato Martin a Rose.[3] Lui pensò di poter fare qualcosa di più sofisticato. Ecco come Martin ha raccontato la sua evoluzione in un articolo pubblicato all'epoca dell'intervista con Charlie Rose: "E se non ci fossero battute? E se non ci fossero pezzi forti? Se costruissi la tensione senza mai scioglierla? E se puntassi a un climax, ma ottenessi solo un anticlimax?"[4] In un celebre sketch, Martin annuncia al pubblico che è arrivato il momento della sua famosa routine del naso sul microfono. Poi si china e mette il naso sul microfono per diversi secondi, fa un passo indietro, fa un lungo inchino e ringrazia la folla con serietà. "La risata non è arrivata in quel momento", spiega "ma solo dopo che si sono resi conto che ero già passato al pezzo successivo."

Martin ha impiegato, per sua stessa ammissione, dieci anni per mettere a punto il suo nuovo spettacolo, ma quando ci è riuscito ha ottenuto un successo strepitoso. Nel suo racconto è chiaro che non c'è stata nessuna scorciatoia per raggiungere la fama. "Alla fine hai talmente tanta esperienza che emerge una certa sicurezza", ha spiegato. "Penso che sia qualcosa che il pubblico percepisce."

Siate così bravi da non poter essere ignorati. Quando ho sentito per la prima volta questo consiglio, stavo guardando online l'intervista a Martin. Era l'inverno del 2008 e mi stavo avvicinando all'ultimo anno di università. All'epoca avevo da poco aperto un blog chiamato Study Hacks, che si ispirava alle due guide per studenti che avevo pubblicato e che si concentrava principalmente sui consigli per i laureandi. Subito dopo aver ascoltato l'assioma di Martin, tuttavia, ho pubblicato un post sul blog per presentare la sua idea ai miei lettori.[5] "Certo, può spaventare", ho concluso. "Ma nonostante ciò, la trovo liberatoria." Al termine della mia carriera da studente universitario, mi stavo ossessionando su quali strategie adottare per la mia carriera da ricercatore, un'ossessione che si manifestava nel lavoro cronico e nella rielaborazione della presentazione del mio lavoro sul mio sito web. Era un processo frustrante: mi sentivo come se mi stessi sforzando di convincere il mondo della validità di quello che facevo, senza che a nessuno interessasse. L'assioma di Martin mi è servito per avere una tregua da questa fase di autopromozione. "Smetti di concentrarti su questi piccoli dettagli", mi diceva. "Concentrati invece sul diventare migliore." Ispirato, ho spostato la mia attenzione dal mio sito web a un'abitudine che tuttora conservo: tengo traccia delle ore trascorse ogni mese su questioni legate alla ricerca (nel mese in cui ho scritto per la prima volta questo capitolo, ad esempio, ho dedicato quarantadue ore a questo compito fondamentale).

Questa strategia di tracciamento delle ore ha contribuito a riportare la mia attenzione innanzitutto sulla qualità di ciò che produco. Allo stesso tempo, però, mi sembrava ci fosse ancora margine di miglioramento, come se non avessi ancora colto tutte le implicazioni dell'idea radicale di Martin. Quando in seguito ho intrapreso la mia ricerca per scoprire come le persone arrivano ad amare il proprio lavoro, non mi ci è voluto molto per tornare a questo consiglio. Intuitivamente, ho capito che aveva un ruolo importante nella costruzione di una carriera straordinaria. Questo è ciò che mi ha portato a Jordan Tice: ho pensato che se volevo davvero capire questo

assioma, dovevo prima capire le persone che vivono la loro vita in base a esso.

Ascoltando Tice parlare della sua routine, sono rimasto colpito dalla sua focalizzazione, simile a quella di Martin, su ciò che produce. Come dice, è felice di passare ore e ore ogni giorno, settimana dopo settimana, in una stanza monastica appena arredata, sfinendosi alla ricerca di una nuova tecnica di flat-picking, poiché è convinto che questo contribuirà ad aggiungere qualcosa di importante alla melodia che sta scrivendo. Questa dedizione al risultato finale, ho capito, spiega anche la sua sorprendente modestia. Per Jordan, l'arroganza non ha senso. "Ecco cosa rispetto: creare qualcosa di significativo e poi presentarlo al mondo", ha spiegato.

Ispirato dall'incontro con Jordan, mi sono messo in contatto con Mark Casstevens per conoscere il punto di vista di un cinico veterano riguardo alla mentalità degli artisti. Mark è un musicista che lavora in studio a Nashville e che si è certamente guadagnato i suoi gradi: ha partecipato a novantanove singoli che hanno ottenuto il primo posto nelle classifiche di *Billboard*. Quando gli ho parlato di Jordan, ha convenuto che l'attenzione ossessiva alla qualità di ciò che si produce è la regola nella musica professionale. "Condiziona il tuo aspetto, la tua attrezzatura, la tua personalità e le tue conoscenze", ha spiegato. "I musicisti da studio hanno questo motto: 'Il nastro non mente.' Subito dopo la registrazione c'è l'ascolto; non c'è margine per barare sulle tue abilità."

Mi è piaciuta questa espressione – *il nastro non mente* – perché riassume bene ciò che motiva artisti come Jordan, Mark e Steve Martin. Se non ci si concentra sul diventare così bravi da non poter essere ignorati, si rischia di rimanere indietro. Questa chiarezza mi ha rinfrancato.

Per semplificare le cose, in futuro chiamerò questo approccio al lavoro incentrato sui risultati **mentalità dell'artigiano**. Il mio obiettivo nella Regola n. 2 è quello di convincervi di un'idea che mi è diventata più chiara man mano che passavo il tempo a studiare artisti come Tice: indipendentemente dal tipo di lavoro che svolgete, la mentalità dell'artigiano è *fondamentale* per costruire una carriera che amate. Prima di fare il passo più lungo della gamba, però, vorrei soffermarmi su un punto di conflitto tra questa mentalità e il modo in cui la maggior parte di noi è abituata a pensare al proprio sostentamento.

La mentalità della passione

“[Le persone] prosperano concentrandosi sul capire chi sono davvero e poi collegandolo al lavoro che amano veramente.”[6] Po Bronson ha scritto questo in un manifesto del 2002 pubblicato su *Fast Company*. Dovrebbe suonare familiare, perché è esattamente il tipo di consiglio che dareste se seguiste la teoria della passione, che ho sfatato nella Regola n. 1. Tenendo presente questo, chiamiamo l’approccio al lavoro sostenuto da Bronson **mentalità della passione**. Mentre la mentalità dell’artigiano si concentra su *ciò che voi potete offrire al mondo*, la mentalità della passione si concentra invece su *ciò che il mondo può offrire a voi*. Questa mentalità è quella con cui la maggior parte delle persone affronta la propria vita lavorativa.

Ci sono due motivi per cui non mi piace la mentalità della passione (cioè due motivi oltre al fatto che, come ho sostenuto nella Regola n. 1, si basa su una falsa premessa). In primo luogo, quando ci si concentra solo su ciò che il lavoro *ci* offre, si diventa iperconsapevoli di ciò che *non* ci piace, il che porta a un’infelicità cronica. Questo è particolarmente vero per le posizioni di ingresso che, per definizione, non sono caratterizzate da progetti impegnativi e autonomia: questi vengono dopo. Quando si entra nel mondo del lavoro con la mentalità della passione, i compiti fastidiosi che vengono assegnati o le frustrazioni della struttura burocratica aziendale possono diventare troppo difficili da gestire.

In secondo luogo, e cosa più grave, non è possibile rispondere alle domande profonde che guidano la mentalità della passione: “Chi sono io?” e “Che cosa amo veramente?”. Le domande “Sono veramente questo?” e “Amo questa cosa?” raramente portano a risposte chiare del tipo “sì” o “no”. In altre parole, la mentalità della passione vi renderà quasi sicuramente perennemente infelici e confusi, il che probabilmente spiega perché Bronson ha dichiarato, non molto tempo dopo l’uscita della sua epopea sulla ricerca di una carriera *What Should I Do With My Life?*, che “l’unica sensazione che tutti hanno sperimentato, in questo libro, è quella di sentirsi persi nella vita”.[7]

Adottare la mentalità dell’artigiano

Per riassumere, ho presentato due diversi modi in cui le persone concepiscono la propria vita lavorativa. Il primo è *la mentalità dell'artigiano*, che si concentra su ciò che si può offrire al mondo. Il secondo è *la mentalità della passione*, che invece si concentra su ciò che il mondo può offrire a noi. La mentalità dell'artigiano porta chiarezza, mentre quella della passione porta a una palude di domande ambigue e senza risposta. Come ho concluso dopo aver incontrato Jordan Tice, la mentalità dell'artigiano ha qualcosa di liberatorio: vi chiede di lasciarvi alle spalle le preoccupazioni egocentriche sul fatto che il vostro lavoro sia "quello giusto" e di impegnarvi invece a testa bassa per diventare davvero bravi. Secondo questa mentalità, nessuno vi deve una grande carriera; dovete guadagnarvela e il cammino non sarà facile.

Con queste premesse, è naturale invidiare la lucidità di artisti come Jordan Tice. Ma ecco il punto centrale della Regola n. 2: non si dovrebbe solo invidiare la mentalità dell'artigiano, ma anche *emularla*. In altre parole, vi suggerisco di mettere da parte la questione se il vostro lavoro sia o meno la vostra vera passione e di concentrarvi invece sul diventare così bravi da non poter essere ignorati. In altre parole, a prescindere da ciò che fate per vivere, affrontate il vostro lavoro come un vero artista.

Questo cambiamento di mentalità si è rivelato una svolta entusiasmante nella mia ricerca. Ma, come ho scoperto, per alcuni è più facile che per altri. Quando ho iniziato a discutere della mentalità dell'artigiano sul mio blog, alcuni dei miei lettori si sono sentiti a disagio. Ho notato che hanno iniziato a concentrarsi su una controargomentazione comune, che devo trattare prima di proseguire. Ecco come si è espresso un lettore:

> *Tice è disposto a lavorare per molte ore senza ricevere grandi riconoscimenti, ma questo perché è al servizio di qualcosa che ovviamente lo appassiona e che pratica da molto tempo. Ha trovato il lavoro che fa per lui.*

Ho incontrato questa obiezione abbastanza volte da darle un nome: "l'argomentazione della passione preesistente". Alla base c'è l'idea che la mentalità dell'artigiano sia praticabile solo per coloro che sono già appassionati del proprio lavoro, e che quindi non possa essere presentata come un'alternativa alla mentalità della passione.

Non me la bevo.

Innanzitutto, eliminiamo l'idea che artisti come Jordan Tice o Steve Martin siano perfettamente sicuri di aver trovato la loro vera vocazione. Se si passa un po' di tempo con gli intrattenitori professionisti, soprattutto quelli che sono agli inizi, una delle prime cose che si nota è la loro insicurezza riguardo al loro sostentamento. Jordan ha trovato un nome per le preoccupazioni che ci facciamo confrontando la nostra vita e i nostri risultati con quelli dei nostri amici: "la nuvola delle distrazioni esterne".

Combattere questa nuvola è una battaglia continua. In questo senso, Steve Martin si sentiva così insicuro durante il suo tentativo decennale di migliorare la sua routine da soffrire regolarmente di attacchi d'ansia paralizzanti. La fonte della mentalità da artigiano di questi artisti non è una passione interiore indiscutibile, ma qualcosa di più pragmatico: è ciò che funziona nel mondo dello spettacolo. Come ha detto Mark Casstevens, "il nastro non mente": se sei un chitarrista o un comico, ciò che produci è praticamente tutto ciò che conta. Se passate troppo tempo a concentrarvi sul fatto di aver trovato o meno la vostra vera vocazione, il problema diventerà irrilevante quando vi ritroverete senza lavoro.

In secondo luogo, cosa ancora più importante, non mi interessa perché gli artisti adottino la mentalità dell'artigiano. Come ho detto prima, il loro mondo è idiosincratico e la maggior parte di ciò che li fa emozionare non è generalizzabile. Il motivo per cui mi sono concentrato sulla storia di Jordan è che volevo che vedeste come funziona la mentalità dell'artigiano. In altre parole, dimenticate *perché* Jordan ha adottato questa mentalità e osservate invece *come* la mette in pratica. Nel prossimo capitolo argomenterò che, **a prescindere da come vi sentiate in questo momento riguardo al vostro lavoro, adottare la mentalità dell'artigiano è la base su cui costruire una carriera appassionante**. Per questo motivo rifiuto l'"argomentazione della passione preesistente", perché non è corretta. In realtà, come dimostrerò, prima si adotta la mentalità dell'artigiano e *poi* subentra la passione.

---

[1] George Graham, "The Graham Weekly Album Review #1551: Jordan Tice: Long Story", *George Graham's Weekly Album Reviews*, 11 marzo 1999, http://georgegraham.com/reviews/tice.html.

[2] Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life*, Scribner, New York 2007.

[3] “An Hour with Steve Martin” (mandato in onda per la prima volta sulla PBS il 12 dicembre 2007), disponibile online all’indirizzo: http://www.charlierose.com/view/interview/8831.

[4] Steve Martin, “Being Funny: How the pathbreaking comedian got his act together”, *Smithsonian*, febbraio 2008, disponibile online all’indirizzo: http://www.smithsonianmag.com/arts-culture/funny-martin-200802.html.

[5] Calvin Newport, “The Steve Martin Method: A Master Comedian’s Advice for Becoming Famous”, Study Hacks (blog), 1° febbraio 2008, http://calnewport.com/blog/2008/02/01/thestevemartinmethod-a-mastercomediansadviceforbecoming-famous/.

[6] Po Bronson, “What Should I Do with My Life?”, FastCompany.com, 31 dicembre 2002, http://www.fastcompany.com/magazine/66/mylife.html.

[7] Po Bronson, *What Should I Do With My Life: The True Story of People Who Answered the Ultimate Question*, Random House, New York 2002.

5.
IL POTERE DEL CAPITALE PROFESSIONALE

In cui giustifico l'importanza della mentalità dell'artigiano sostenendo che le caratteristiche che rendono ottimo un lavoro sono rare e preziose e quindi, se si vuole un ottimo lavoro, è necessario accumulare competenze rare e preziose – che io chiamo capitale professionale – da offrire in cambio.

L'economia degli ottimi lavori

Nel quarto capitolo ho esposto una tesi audace: se volete amare ciò che fate, abbandonate la mentalità della passione ("cosa può offrirmi il mondo?") e adottate invece la mentalità dell'artigiano ("cosa posso offrire al mondo?").

La mia argomentazione a favore di questa strategia parte da una semplice domanda: cosa rende ottimo un ottimo lavoro? Nell'esplorare questa domanda, è utile entrare nello specifico. Nella Regola n. 1, ho fornito diversi esempi di persone che hanno avuto ottimi lavori e che amano (o amavano) quello che fanno, quindi possiamo attingere da lì. Tra gli altri, ho presentato il fondatore della Apple Steve Jobs, il conduttore radiofonico Ira Glass e il maestro costruttore di tavole da surf Al Merrick. Utilizzando questi tre esempi, posso chiedermi cosa c'è di specifico in queste tre carriere che le rende così avvincenti. Ecco le risposte che ho trovato.

Caratteristiche che definiscono un ottimo lavoro

- **Creatività:** Ira Glass, ad esempio, sta ampliando i confini del mondo radiofonico e sta conquistando una miriade di premi.
- **Impatto:** dall'Apple II all'iPhone, Steve Jobs ha cambiato il modo in cui viviamo nell'era digitale.
- **Controllo:** nessuno dice ad Al Merrick quando svegliarsi o cosa indossare. Non è atteso in ufficio dalle nove alle cinque. Al contrario, la sua fabbrica di Channel Island Surfboards si trova a un isolato dalla spiaggia di Santa Barbara, dove Merrick passa ancora regolarmente tempo a fare surf. (Jake Burton Carpenter, fondatore della Burton Snowboards, ricorda ad esempio come le trattative per la fusione tra le due aziende siano avvenute mentre lui e Merrick aspettavano le onde lungo la *lineup*.)

Questo elenco non è completo, ma se prendete in considerazione le vostre fantasie sul lavoro dei sogni, probabilmente noterete una qualche combinazione di queste caratteristiche. Ora possiamo passare alla domanda che conta davvero: come ottenere queste caratteristiche nella propria vita lavorativa? Una delle prime cose che ho notato quando ho iniziato a studiare la questione è che questi fattori sono rari. La maggior parte dei lavori non offre ai dipendenti grande creatività, impatto o controllo su ciò che fanno e su come lo fanno. Se sei un neolaureato con un lavoro di primo livello, ad esempio, è molto più probabile che tu ti senta dire "vai a cambiare il dispenser dell'acqua" piuttosto che "vai a cambiare il mondo".

Per definizione, sappiamo anche che queste caratteristiche sono *preziose*, perché sono la chiave per rendere ottimo un lavoro. Ma ora ci muoviamo in un territorio ben collaudato. La teoria economica di base ci dice che se si vuole qualcosa di raro e prezioso bisogna avere qualcosa di raro e prezioso da offrire in cambio: è il principio della domanda e dell'offerta. Ne consegue che se si vuole un ottimo lavoro bisogna avere qualcosa di grande valore da offrire in cambio. Se questo fosse vero, ovviamente, dovremmo riscontrarlo nelle storie dei nostri tre esempi, e infatti è così. Ora che sappiamo cosa cercare, questa interpretazione transazionale delle carriere avvincenti appare improvvisamente chiara.

Prendiamo in considerazione Steve Jobs. Quando Jobs entrò nel Byte Shop di Paul Terrell aveva in mano qualcosa di letteralmente raro e prezioso: il circuito stampato dell'Apple I, uno dei personal computer più avanzati del mercato nascente dell'epoca. I soldi ricavati dalla vendita di un

centinaio di unità di quel progetto originale diedero a Jobs un maggiore controllo sulla sua carriera, ma in termini economici classici, per ottenere qualcosa di ancora più prezioso nella sua vita lavorativa, ha dovuto aumentare il valore di ciò che aveva da offrire. È a questo punto che l'ascesa di Jobs ha cominciato ad accelerare. Ha accettato un finanziamento di duecentocinquantamila dollari da Mark Markkula e ha collaborato con Steve Wozniak per realizzare un nuovo progetto di computer che si è rivelato decisamente troppo buono per essere ignorato. Nell'Homebrew Computer Club della Bay Area c'erano altri ingegneri in grado di eguagliare le capacità tecniche di Jobs e Wozniak, ma Jobs ha avuto l'intuizione di accettare l'investimento e di concentrare il proprio impegno tecnico nella produzione di un prodotto completo. Il risultato è stato l'Apple II, una macchina che ha segnato un balzo in avanti rispetto alla concorrenza: disponeva di grafica a colori; il monitor e la tastiera erano integrati all'interno del corpo macchina; l'architettura era aperta, consentendo una rapida espansione della memoria e delle periferiche (come il floppy disk, che l'Apple II fu il primo a introdurre nell'uso comune). Questo è stato il prodotto che ha reso famosa l'azienda e che ha trasformato Jobs da piccolo imprenditore a capo di un'azienda visionaria. Ha prodotto qualcosa di grande valore e in cambio la sua carriera ha ricevuto un'iniezione di creatività, impatto e controllo.

Il conduttore radiofonico Ira Glass ha avuto l'opportunità di creare il suo programma radiofonico *This American Life* solo dopo aver dimostrato di essere uno dei migliori redattori e conduttori della radio pubblica. Glass ha iniziato come stagista e poi è passato a fare il tagliatore di nastri per *All Things Considered*. Ci sono molti giovani che iniziano a percorrere la stessa strada di Glass: uno stage presso una stazione NPR locale per poi passare a una posizione di produzione di basso livello. Ma Glass ha iniziato a distinguersi dalla massa quando si è concentrato sul rendere le sue capacità più rare e preziose. L'arguzia dei suoi editing ai copioni gli ha fatto guadagnare l'opportunità di mandare alcuni dei suoi stessi pezzi in onda. E anche se Glass ha una voce che irride tutte le sacre regole su come dovrebbe parlare una personalità radiofonica, ha iniziato a vincere dei premi per le sue trasmissioni. È possibile che un talento naturale latente per la scrittura di copioni abbia giocato un ruolo in questo caso, ma ricordiamo che, come detto nella Regola n. 1, Glass ha sottolineato l'importanza del duro lavoro necessario per sviluppare le proprie capacità. "Tutti noi che

facciamo lavori creativi […] ci dedichiamo a questa attività, e c'è una sorta di 'gap'. Ti rendi conto che ciò che scrivi non è così buono […] Allora cerchi di essere più bravo, ma… ancora il pezzo non è poi così buono", ha spiegato in un'intervista relativa alla sua carriera.[1] "La cosa fondamentale è costringersi a lavorare, costringere le abilità a emergere; questa è la fase più difficile", ha spiegato durante una puntata di *Roadtrip Nation*. In altre parole, questa non è la storia di un prodigio che dopo l'università è entrato in una stazione radiofonica e ne è uscito con un programma. Più si legge di Glass, più si scopre che si tratta di un giovane uomo che è stato spinto a sviluppare le sue capacità fino a quando non sono diventate troppo preziose per essere ignorate.

Questa strategia ha funzionato. Dopo il successo dei suoi brevi spezzoni per *All Things Considered*, Glass è stato chiamato a fare da co-conduttore per diversi programmi locali prodotti dalla stazione WBEZ di Chicago, accrescendo ulteriormente il valore delle sue capacità. Nel 1995, quando il direttore dell'emittente WBEZ decise di mettere insieme un programma a struttura libera rivolto alla diffusione nazionale, chiamato *This American Life*, Glass era in cima alla lista. Oggi la sua carriera è ricca di creatività, impatto e controllo, ma quando si legge la sua storia, le implicazioni economiche sono inequivocabili. Glass ha scambiato un insieme di competenze rare e preziose, duramente conquistate, con il suo fantastico lavoro.

Quella di Al Merrick, non a caso, è una storia simile. L'abilità rara e preziosa che ha lanciato la carriera di Merrick come costruttore professionista di tavole da surf è chiarissima: le sue tavole vincevano le competizioni. È importante notare che non è sempre stato così. Merrick ha imparato il mestiere di modellatore di vetroresina grazie agli anni trascorsi come costruttore di barche e conosceva il surf grazie al suo rapporto saltuario con questo sport, ma c'è voluta un'abbondante dose di duro lavoro per far sì che le sue capacità di modellatore di tavole diventassero preziose. "[All'inizio] spesso hai paura di fallire, di avere a che fare con un campione del mondo e che le sue tavole non funzionino bene", ha ricordato durante una puntata di *Roadtrip Nation*. "Mi spinge a lavorare di più e a impegnarmi di più per realizzare quello che voglio fare con una tavola da surf." Avere un ufficio a un isolato dalla spiaggia, con la libertà di andarsene a fare surf in qualsiasi momento, sembra fantastico, ma non è il tipo di lavoro che viene semplicemente regalato. Per ottenerlo, Merrick si è

reso conto di aver bisogno di un'abilità rara e preziosa da offrire in cambio. Una volta che professionisti del surf come Kelly Slater hanno cavalcato le sue tavole – e hanno vinto – è stato libero di dettare i termini della sua vita lavorativa.

Ecco quindi i principali punti della mia argomentazione.

La teoria del capitale professionale per avere un ottimo lavoro

- Le caratteristiche che definiscono un ottimo lavoro sono rare e preziose.
- La domanda e l'offerta indicano che, se si desiderano queste caratteristiche, è necessario offrire in cambio competenze rare e preziose. Pensate alle competenze rare e preziose che potete offrire come al vostro **capitale professionale**.
- La mentalità dell'artigiano, con la sua incessante attenzione a diventare "così bravo che non potranno ignorarti", è una strategia adatta ad acquisire un capitale professionale. Per questo motivo, se il vostro obiettivo è creare un lavoro che amate, questa mentalità è più efficace rispetto a quella della passione.

Jobs, Glass e Merrick hanno tutti adottato la mentalità dell'artigiano. (Alcuni usano persino queste esatte parole per descrivere se stessi. "Sono un artigiano", ha detto Merrick in un'intervista a proposito dei suoi primi giorni di lavoro come modellatore di tavole.)[2] La teoria del capitale professionale ci dice che non si tratta di una coincidenza. Le caratteristiche che definiscono un ottimo lavoro richiedono che si abbia qualcosa di raro e prezioso da offrire in cambio, abilità che io chiamo capitale professionale. La mentalità dell'artigiano, con la sua implacabile concentrazione su ciò che si produce, è *esattamente* la mentalità che adottereste se il vostro obiettivo fosse quello di acquisire il maggior capitale professionale possibile. In definitiva, questo è il motivo per cui promuovo la mentalità dell'artigiano rispetto a quella della passione. Non si tratta di un dibattito filosofico sull'esistenza della passione o sul valore del lavoro duro, ma di un'analisi estremamente pragmatica: è necessario diventare bravi per ottenere buoni risultati nella vita lavorativa e la mentalità dell'artigiano si concentra proprio sul raggiungimento di questo obiettivo.

Ma c’è, devo ammettere, un aspetto più oscuro in questa argomentazione. La mentalità della passione non è solo inefficace per creare un lavoro che si ama; in molti casi può agire attivamente contro questo obiettivo, a volte con conseguenze devastanti.

Dal coraggio al sussidio alimentare

Un paio di articoli, pubblicati a distanza di due giorni l’uno dall’altro sul *New York Times* nell’estate del 2009, sottolineano il contrasto tra la mentalità della passione e quella dell’artigiano. Il primo articolo riguarda Lisa Feuer.[3] All’età di trentotto anni, Feuer ha lasciato la sua carriera nel settore della pubblicità e del marketing. Stremata dai vincoli della vita aziendale, ha iniziato a chiedersi se questa fosse la sua vocazione. “Ho visto mio marito mettersi in proprio e ho pensato che avrei potuto farlo anch’io”, ha dichiarato. Così ha deciso di provare a fare l’imprenditrice.

Come riporta il *Times*, Feuer si è iscritta a un corso di yoga da duecento ore, ricorrendo a un prestito ipotecario per pagare la retta di quattromila dollari. Con la certificazione in mano, ha lanciato Karma Kids Yoga, una scuola di yoga dedicata ai bambini piccoli e alle donne in gravidanza. “Amo quello che faccio”, ha raccontato alla giornalista quando ha giustificato le difficoltà affrontate per avviare un’attività da libera professionista.

La mentalità della passione supporta la decisione di Feuer. Per chi è affascinato dal mito della vera vocazione, non c’è niente di più eroico che scambiare la comodità con la passione. Consideriamo, ad esempio, l’autrice Pamela Slim, una sostenitrice della mentalità della passione che ha scritto il famoso libro *Escape from Cubicle Nation*.[4] Slim riporta sul suo sito web il seguente esempio di dialogo, che afferma di aver sperimentato spesso:

> Io: Allora, sei pronto ad andare avanti con il tuo piano?
> Loro: So cosa devo fare, ma non so se posso farlo! Chi sono io per credere di essere un (artista) (coach) (consulente) (massaggiatore) di successo? E se tutti guardassero il mio sito web e ridessero di gusto per il fatto che io possa anche solo pensare di vendere i miei servizi? Perché mai qualcuno dovrebbe voler entrare in contatto con me?
> Io: È ora di lavorare un po’ sulla tua spina dorsale.[5]

Sulla spinta di questi confronti, Slim ha lanciato un seminario telefonico chiamato *Rebuild Your Backbone* [Ricostruisci la tua spina dorsale]. Il suo obiettivo è convincere più persone a diventare come Lisa Feuer, trovando il

coraggio di seguire i propri sogni. La descrizione del corso afferma che Slim risponderà a domande come “Perché rimaniamo bloccati nei modelli di successo degli altri?” e “Come possiamo trovare il coraggio di fare grandi cose nel mondo?”. Il costo è di quarantasette dollari.

Rebuild Your Backbone è un esempio della *cultura del coraggio*, una comunità in crescita di autori e commentatori online che si fanno promotori della seguente idea: il più grande ostacolo che si frappone tra voi e il lavoro che amate è la mancanza di *coraggio*, il coraggio necessario per staccarsi dalla “definizione di successo degli altri” e seguire i propri sogni. È un’idea che ha perfettamente senso se collocata sullo sfondo della mentalità della passione: se là fuori c’è un lavoro perfetto che ci aspetta, ogni giorno in cui non perseguiamo questa passione è un giorno sprecato. Vista da questa prospettiva, la scelta della Feuer appare coraggiosa e a lungo attesa; potrebbe essere un’ospite di un seminario di Pamela Slim. Ma quest’idea si sgretola se la si considera dal punto di vista della teoria del capitale professionale, che fa apparire Karma Kids Yoga come un azzardo di scarso valore.

L’aspetto negativo della mentalità della passione è che annulla il merito. Per i sostenitori della passione come Slim, avviare una carriera da freelance che offra controllo, creatività e impatto è facile: è solo la fase di avvio che ci mette in difficoltà. La teoria del capitale professionale non concorda. Ci dice che un ottimo lavoro non richiede solo un grande coraggio, ma anche competenze di grande (e reale) valore. Quando Feuer ha lasciato la sua carriera di pubblicitaria per avviare uno studio di yoga, non solo ha rinunciato al capitale professionale acquisito in molti anni di lavoro nel settore del marketing, ma è passata a un settore completamente diverso dal suo, in cui non aveva quasi alcun capitale. Data la popolarità dello yoga, un programma di formazione di un mese posiziona Feuer piuttosto in basso nella gerarchia delle competenze dei praticanti di yoga, rendendola molto lontana dall’essere così brava da non poter essere ignorata. Secondo la teoria del capitale professionale, ha quindi un’influenza molto limitata nel campo dello yoga. È improbabile, quindi, che le cose vadano bene per Feuer, il che, purtroppo, è esattamente quello che è successo.

Nel 2008, con l’arrivo della recessione, l’attività dei Feuer è andata in crisi. Una delle palestre in cui insegnava ha chiuso. Poi due corsi che teneva in una scuola superiore privata locale sono stati cancellati e, con l’economia

in crisi, è diminuita la richiesta di lezioni private. Nel 2009, quando è stata intervistata dal *Times*, guadagnava appena quindicimila dollari l'anno.

Al termine dell'articolo, il giornalista riporta un messaggino ricevuto da Feuer: "Sono nell'ufficio delle tessere per il sussidio alimentare, sto aspettando." Firmato: "Inviato dal mio iPhone."

Due giorni dopo la pubblicazione dell'articolo su Lisa Feuer, il *Times* ha presentato ai suoi lettori un altro dirigente marketing, Joe Duffy.[6] Come Feuer, Duffy lavorava nel settore pubblicitario, ma poi aveva iniziato a soffrire i vincoli della vita aziendale. "Ero stanco dell'attività di agenzia", ricorda. "Volevo semplificare la mia vita e concentrarmi di nuovo sul lato creativo." Dato che la formazione originaria di Duffy era quella di un artista – era entrato nel settore pubblicitario come illustratore tecnico solo dopo aver avuto difficoltà a guadagnarsi da vivere con i suoi dipinti – i sostenitori della mentalità della passione avrebbero potuto incoraggiare qualcuno nella situazione di Duffy a lasciarsi alle spalle la pubblicità e a tornare alla sua passione per le arti creative.

Ma Duffy, a quanto pare, appartiene alla corrente culturale degli artigiani. Invece di fuggire dalle costrizioni del suo attuale lavoro, ha iniziato ad acquisire il capitale professionale di cui aveva bisogno per uscirne. Si è specializzato nella progettazione di loghi e icone per brand internazionali. Man mano che la sua abilità è cresciuta sono aumentate anche le sue possibilità. Alla fine, è stato assunto dall'agenzia Fallon McElligott di Minneapolis, che gli ha permesso di gestire una propria filiale all'interno di un'organizzazione più grande, chiamata Duffy Designs. In altre parole, il suo capitale gli ha permesso di ottenere maggiore autonomia.

Dopo vent'anni presso l'agenzia Fallon McElligott, in cui ha lavorato ai loghi di grandi aziende come Sony e Coca-Cola, Duffy ha investito nuovamente il suo capitale per ottenere ancora più autonomia, questa volta fondando un proprio studio di quindici persone: Duffy & Partners. Questa mossa imprenditoriale è in netto contrasto con quella di Feuer. Duffy ha avviato la sua società con un capitale professionale sufficiente per prosperare immediatamente: era già uno dei migliori *logo men* al mondo e aveva una lista di clienti in attesa. Feuer ha avviato la sua azienda con solo duecento ore di formazione e una grande dose di coraggio. È lecito supporre che quando Duffy è andato in pensione, di recente, amasse ancora quello che faceva. Il suo lavoro gli ha conferito molto controllo e rispetto e, a

seconda del vostro punto di vista sull'importanza della pubblicità, ha anche avuto un grande impatto sul mondo. Per me, tuttavia, il contrasto più forte con la storia di Feuer è stato l'acquisto da parte di Duffy di Duffy Trails, un rifugio di quaranta ettari sulle rive del fiume Totagatic nel Wisconsin. Duffy è un appassionato di sci di fondo e gli otto chilometri di piste boscose, percorribili da novembre a marzo, hanno reso quel rifugio irresistibile. Come riporta il *New York Times*, la proprietà può ospitare comodamente almeno venti persone, distribuite in tre diversi edifici residenziali, ma nelle notti estive più calde è il gazebo coperto da una zanzariera, vicino al lago ricco di pesci, ad attirare il maggior numero di visitatori.

Duffy ha acquistato questa proprietà all'età di quarantacinque anni: in altre parole, all'età in cui Feuer ha lasciato la pubblicità per dedicarsi alla sua attività di yoga. È questo parallelo che conferisce a queste due storie una sfumatura frostiana. "Due strade divergono in un bosco giallo", un viaggiatore ha scelto la strada della competenza mentre l'altro si è lasciato trascinare dal bagliore della passione. Il primo ha avuto successo nel suo settore, ha il controllo del proprio sostentamento e trascorre i fine settimana con la sua famiglia in un ritiro nella foresta. Il secondo si è ritrovato a tirare avanti con il sussidio alimentare.

Questo paragone non è necessariamente corretto. Non sappiamo se Feuer avrebbe potuto replicare il successo di Duffy se fosse rimasta nel settore del marketing e della pubblicità e avesse concentrato la sua energia irrequieta nel diventare eccellente. Ma come metafora, la storia funziona bene. L'immagine di Feuer, in fila per il sussidio, mentre Duffy, alla stessa età, torna da un viaggio di successo all'estero per trascorrere un rilassante fine settimana sugli sci a Duffy Trails, è suggestiva. Coglie bene sia il rischio sia l'illogicità di partire da zero, in contrasto con l'effetto leva che si ottiene acquisendo un capitale professionale maggiore. Feuer e Duffy avevano gli stessi problemi lavorativi; questi problemi sono emersi più o meno nello stesso periodo; ed entrambi desideravano avere un lavoro soddisfacente. Ma hanno avuto due approcci diversi nell'affrontare queste problematiche. Alla fine, è stato l'impegno di Duffy nell'approfondire la sua competenza a risultare vincente.

Quando la mentalità dell'artigiano fallisce

Non molto tempo prima di iniziare a scrivere questo capitolo, ho ricevuto un'email da John, un neolaureato e lettore di lunga data del mio blog. Era preoccupato per il suo nuovo lavoro di consulente fiscale. Sebbene trovasse il lavoro "a volte interessante", gli orari erano lunghi e le mansioni erano rigidamente definite, il che rendeva difficile distinguersi. "Oltre a non amare lo stile di vita", si lamentava John "mi preoccupa il fatto che il mio lavoro non serva a uno scopo più ampio e che, di fatto, danneggi attivamente i più vulnerabili."

Finora, questo capitolo ha sostenuto la mentalità dell'artigiano contro la sua alternativa incentrata sulla passione. Parte di ciò che rende entusiasmante la mentalità dell'artigiano è il suo agnosticismo nei confronti del tipo di lavoro che si svolge. Le caratteristiche che definiscono un ottimo lavoro si ottengono grazie al capitale professionale, sostiene questa teoria; non derivano dalla corrispondenza tra il proprio lavoro e la propria passione innata. Per questo motivo, non bisogna preoccuparsi di aver trovato la propria vocazione: quasi tutti i lavori possono costituire le fondamenta di una carriera interessante. John aveva letto di questa tesi e mi aveva scritto perché aveva difficoltà ad applicarla alla sua vita di consulente fiscale. Non gli piaceva il suo lavoro e voleva sapere se, come un buon artigiano, avrebbe dovuto semplicemente sopportare e continuare a concentrarsi per migliorare. È una domanda importante ed ecco cosa ho risposto a John: "Sembra che dovresti lasciare il tuo lavoro." Riflettendoci, mi è apparso chiaro che alcuni lavori sono più adatti di altri all'applicazione della teoria del capitale professionale. Per aiutare John, ho finito per elaborare un elenco di tre caratteristiche che rendono un lavoro non idoneo a offrire una buona base per costruire un lavoro che si ama:

Tre fattori che ostacolano l'applicazione della mentalità dell'artigiano

1. Il lavoro presenta poche opportunità di differenziarsi, sviluppando competenze rilevanti, rare e preziose.
2. Il lavoro si concentra su qualcosa che ritenete inutile o forse addirittura attivamente negativo per il mondo.
3. Il lavoro vi costringe a lavorare con persone che non vi piacciono affatto.[7]

Un lavoro che presenta una qualsiasi combinazione di questi fattori negativi può vanificare i vostri tentativi di costruire e investire nel capitale professionale. Se possiede la prima caratteristica, la crescita delle competenze non è possibile. Se possiede le altre due caratteristiche, anche se si possono accumulare riserve di capitale professionale, sarà difficile rimanere in azienda abbastanza a lungo da raggiungere il proprio obiettivo. Il lavoro di John aveva le prime due caratteristiche, quindi doveva andarsene.

Per fare un altro esempio: come computer scientist al MIT, ruolo che ricoprivo mentre scrivevo questo libro, ho ricevuto parecchie email da cacciatori di teste di Wall Street. Cercavano persone per lavori che offrivano un ampio spazio per lo sviluppo delle competenze e non si facevano problemi a compensare adeguatamente il tempo speso. "A Wall Street c'è una piccola manciata di aziende che pagano meglio di tutte le altre, circa tre o quattro", ha dichiarato uno dei cacciatori di teste che mi ha scritto. "La mia società è una di quelle." (In seguito, alcuni amici mi hanno detto che lo stipendio iniziale di queste aziende si aggira tra i due e i trecentomila dollari annui.) Ma per me queste aziende rispondono alla seconda condizione elencata sopra. Questa consapevolezza mi ha permesso di rifiutare senza remore le offerte che mi sono arrivate.

L'aspetto più importante che vale la pena di sottolineare è che questi tre fattori negativi non hanno nulla a che vedere con il fatto che un lavoro sia compatibile con una passione innata. Sono molto più generali. Lavorare bene, quindi, è ancora più importante che trovare il lavoro giusto.

Ora che ho presentato la mia tesi a favore della mentalità dell'artigiano e l'ho integrata con le eccezioni sopra elencate, è giunto il momento di vederla in azione.

---

[1] "Ira Glass on Storytelling, part 3 and 4", video di YouTube, minuto 5:20, reso disponibile da Current TV, e caricato da "PRI" il 18 agosto 2009, http://www.youtube.com/watch?v=BI23U7U2aUY.

[2] Kelly Slater, "Al Merrick Talks Sleds", Channel Island Surfboards (blog), 6 gennaio 2011, http://cisurfboards.com/blog/2011/al-merrick-talks-sleds/.

[3] Emily Bazelon, "The Self-Employed Depression", *New York Times Magazine*, 7 giugno 2009, p. MM38, disponibile online all'indirizzo: http://www.nytimes.com/2009/06/07/magazine/07unemployed-t.html.

[4] Pamela Slim, *Escape from Cubicle Nation: From Corporate Prisoner to Thriving Entrepreneur*, Portfolio Hardcover, New York 2009.

[5] Pamela Slim, “Rebuild Your Backbone. Because you are good enough, smart enough, and doggonit, people like you”, Escape From Cubicle Nation (sito dell’autrice), http://www.escapefromcubiclenation.com/rebuildyourbackbonebecause-you-are-good-enough-smart-enough-and-doggonit-peo ple-like-you/.

[6] Stephen Regenold, “A Retreat Groomed to Sate a Need to Ski”, *New York Times*, 5 giugno 2009, p. C34, disponibile online all’indirizzo: http://www.nytimes.com/2009/06/05/greathomesanddestinations/05Away.html.

[7] Per maggiori dettagli sui pericoli di questa particolare trappola, consultate Robert I. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn’t*, Warner Business Books, New York 2007 [trad. it. *Il metodo antistronzi*, Elliot Edizioni, Roma 2007].

6.
I CAPITALISTI DELLA CARRIERA

In cui presento il potere del capitale professionale attraverso due profili di persone che hanno sfruttato la mentalità dell'artigiano per costruire carriere che amano.

Due capitalisti della carriera

Alex Berger ha trentun anni, è un autore televisivo di successo e ama il suo lavoro. Mike Jackson ha ventinove anni, è un venture capitalist nel settore delle tecnologie pulite e anche lui ama il suo lavoro. Questo capitolo è dedicato a raccontare le loro storie, in quanto entrambe evidenziano la complessa realtà dell'usare la mentalità dell'artigiano per generare fantastici mezzi di sostentamento. Alex e Mike si sono entrambi concentrati sul diventare bravi, non sul trovare la propria passione, e poi hanno usato il metodo del capitale professionale per ottenere le caratteristiche che hanno reso le loro carriere avvincenti.

Il mondo chiuso dei kabillionaire della televisione

Supponiamo per un momento che vogliate essere assunti come autori televisivi per una serie TV. Il vostro primo passo è quello di superare una persona come Jamie.

Jamie, che ha poco più di vent'anni, è stato recentemente coinvolto nel processo di selezione degli autori per una serie televisiva. Ha accettato di

offrirmi uno sguardo sul suo mondo a patto che mantenessi l'anonimato su di lui e sul suo show. Ecco cosa ho imparato: scrivere per la TV non è un lavoro facile da ottenere. Secondo Jamie, il processo si svolge come segue. Per prima cosa, i produttori lanciano un appello alle agenzie specializzate affinché i loro autori inviino dei campioni di sceneggiature. Per il suo show in particolare, Jamie ha ricevuto un centinaio di fascicoli, ciascuno contenente un campione di sceneggiatura, che ha letto, rivisto e valutato. Solo i migliori venti di questa pila sono stati trasmessi ai produttori per essere presi in considerazione. Tenete presente che i produttori hanno già assunto i loro scrittori veterani preferiti, quindi in una selezione aperta come questa le posizioni rimaste aperte sono poche.

Per dare un'idea della competitività di questo processo, Jamie mi ha inviato una copia delle sue valutazioni dei copioni. Dei circa cento scrittori che hanno presentato le sceneggiature, tutti tranne quattordici hanno inviato una loro sceneggiatura che era già stata prodotta e trasmessa in televisione. Tra i quattordici che non avevano ancora sfondato nel settore, il punteggio più alto assegnato da Jamie è stato un 6,5 su 10. La maggior parte di questo gruppo, tuttavia, è andata molto peggio. "È piatta, priva di una narrazione interessante, di atti coinvolgenti o di dialoghi intelligenti", ha scritto a proposito di una di queste sceneggiature (punteggio: 4 su 10). "Ho letto solo un quarto di questa sceneggiatura, ma è chiaramente piuttosto scadente", ha detto a proposito di un'altra.

In altre parole, entrare nel mondo della scrittura televisiva è un'impresa ardua. Ma allo stesso tempo, posso capire perché così tante persone aspirino a questo obiettivo: è un lavoro fantastico. Per prima cosa, ci sono i soldi. Come nuovo autore, lo stipendio parte da una cifra modesta. La Writer's Guild of America garantisce un guadagno di almeno duemilacinquecento dollari a settimana, che, considerando una stagione standard di ventisei settimane, è un buon risultato per un semestre di lavoro. A seconda del successo della serie, dopo un anno o due si passa al ruolo di story editor, dove, come ha spiegato uno scrittore televisivo di lunga data in un articolo di Salon.com sull'argomento, "si guadagna ancora uno schifo" (anche se, come ha ammesso un altro scrittore, uno "schifo" a questo punto si traduce in oltre diecimila dollari a episodio).[1] Le cose iniziano a farsi interessanti quando si passa al livello successivo: produttore. Una volta lì, "si fanno i soldi". I migliori scrittori possono percepire stipendi a sette cifre. Nell'articolo di Salon.com citato sopra, il termine "kabillionaire" è stato

usato da più persone per descrivere gli stipendi dei produttori di show di lunga durata.

Naturalmente, si possono fare molti soldi anche in altri lavori. Un impiegato di Goldman Sachs può arrivare a sette cifre (compresi i bonus) già a metà dei suoi trent'anni, e un socio di un prestigioso studio legale può arrivare a qualcosa di simile pochi anni dopo. Ma per quanto riguarda lo stile di lavoro, la differenza tra Wall Street e Hollywood è impressionante. Immaginate: niente email, niente trattative contrattuali notturne, nessuna necessità di padroneggiare intricati mercati obbligazionari o precedenti legali. Come scrittore, l'attenzione si concentra su una sola cosa: raccontare buone storie. Il lavoro può essere pesante, perché spesso si devono rispettare delle scadenze strette (ma solo per un semestre), ma è immensamente creativo, e si possono indossare i pantaloncini; e il cibo del catering – come mi è stato sottolineato più volte – è fantastico. ("Gli scrittori vanno matti per il cibo", ha precisato una fonte.) Per usare i concetti che ho introdotto nel quinto capitolo, la scrittura televisiva è attraente perché possiede le tre caratteristiche che fanno amare il proprio lavoro: creatività, impatto e controllo.

Quando ho avuto modo di conoscerlo, Alex Berger era riuscito a entrare in questa élite. Aveva da poco venduto un episodio pilota a USA Network. Vendere un episodio pilota significa vendere un'idea: ci si siede in una stanza con tre o quattro dirigenti del network e si passa cinque minuti a presentare la propria idea. In una rete via cavo come USA, questi dirigenti ascoltano circa quindici o venti proposte di questo tipo alla settimana. Poi si ritirano in riunione con lo staff e ne scelgono tre o quattro da acquistare. L'idea di Alex è stata una delle quattro acquistate quella settimana.

Alex ha dovuto superare ancora qualche ostacolo prima che il suo show andasse in onda su USA ma, nel settore, vendere un episodio pilota è già considerato di per sé una cosa grossa, un segno che si sa cosa si sta facendo. Per ribadire l'importanza di questo risultato, uno dei dirigenti di USA a cui è piaciuto il lavoro di Alex lo ha coinvolto in uno show già in onda, lo *spy drama* di successo *Covert Affairs*, in modo che avesse qualcosa da fare nell'attesa che venissero prese le decisioni sull'episodio pilota. Non che Alex avesse bisogno di dare una spinta alla sua reputazione: fino a quel momento aveva già scritto e portato in onda episodi per tre diversi show. Il suo ultimo lavoro era la commedia in stop-motion *Glenn Martin, DDS*, che

aveva ideato insieme a Michael Eisner e che era andata in onda per due stagioni. In altre parole, non c'è dubbio che Alex sia uno scrittore affermato in un settore che ne "lascia passare" pochi.

La domanda è: come ha fatto?

Come Alex Berger è entrato a Hollywood

Ciò che rende la televisione un settore difficile da conquistare è il fatto che si tratta di un mercato in cui chi vince prende tutto. C'è solo un tipo di capitale professionale, la qualità della scrittura, e ci sono migliaia di aspiranti che cercano di acquisirne abbastanza da impressionare un gruppo molto ristretto di acquirenti.

Da questo punto di vista, però, Alex era avvantaggiato. Al Dartmouth College si era cimentato nei dibattiti, ed era stato molto bravo: nel 2002 la sua squadra di due persone è arrivata al Torneo nazionale di dibattito con il punteggio più alto del Paese; Alex ha poi vinto il premio come miglior oratore del torneo. Nel dibattito, come nella scrittura televisiva, non c'è alcun dubbio su ciò che separa i bravi dai meno bravi: il sistema di punteggio è specifico e riconosciuto. Per diventare il miglior oratore del Paese, quindi, Alex ha dovuto padroneggiare l'arte del miglioramento continuo. Ascoltando la storia del suo successo a Hollywood, mi sono convinto che è stata proprio questa abilità ad alimentare la sua rapida ascesa.

Quando Alex ha preso la decisione di trasferirsi a Hollywood, la sua logica, secondo lo stile tipico degli oratori, era ineccepibile: "Ho pensato che avrei sempre potuto iscrivermi alla facoltà di legge in seguito", ha ricordato "ma, realisticamente, quella era la mia unica possibilità di provare a scrivere." Alex ammette che quando si è trasferito a ovest non era nemmeno sicuro di quali fossero i suoi obiettivi: "Avevo una serie di cose che volevo fare, ma non sapevo cosa comportassero. Pensavo di voler diventare un dirigente di rete, ad esempio, ma non avevo idea di cosa significasse. Pensavo di diventare uno scrittore televisivo, ma non sapevo nemmeno cosa volesse dire." Non si tratta del classico caso di un giovane che trova il coraggio di seguire la sua inconfondibile passione.

Quando Alex è arrivato a Los Angeles, ha accettato un lavoro come redattore di siti web per il *National Lampoon*. Una volta lì, ha scoperto che il *Lampoon* era interessato anche alla produzione televisiva. Ispirandosi all'adagio "scrivi di ciò che conosci", Alex ha proposto loro *Master Debaters*, uno show che richiedeva ai comici di dibattere argomenti umoristici di fronte a una giuria. Gli è stata concessa una modesta somma di denaro per girare un episodio pilota, cosa che ha fatto, in una libreria Border's di Westwood. Ma realizzare programmi televisivi è un gioco duro, e il tentativo con il *National Lampoon* non è andato a buon fine.

Quello che mi piace della storia di Alex è quello che ha fatto dopo questo tentativo: ha lasciato il suo lavoro al *National Lampoon* per lavorare come assistente di un dirigente della NBC. È qui che riconosco l'istinto da oratore di Alex. Il *National Lampoon* era troppo lontano dal mondo della televisione per insegnargli ciò che gli serviva per avere successo. Accettando una posizione di assistente, si è proiettato al centro dell'azione, dove ha potuto scoprire come funzionano *davvero* le cose.

Non ci è voluto molto perché Alex scoprisse cosa permette ad alcuni scrittori di attirare l'attenzione di un network mentre tanti altri falliscono: *scrivono buone sceneggiature*, un compito che è più difficile di quanto molti immaginino. Spinto da questa intuizione, Alex si è dedicato alla scrittura. *Scrivendo molto*. Durante gli otto mesi trascorsi come assistente, ha dedicato le sue notti a lavorare su tre diversi progetti di scrittura. Innanzitutto, prima che Alex lasciasse il *National Lampoon*, la sua idea di *Master Debaters* era stata opzionata da VH1; quindi in quel momento stava rifinendo la sceneggiatura dell'episodio pilota per VH1 (alla fine, come la maggior parte degli episodi pilota, non se ne è fatto nulla). Allo stesso tempo, Alex stava lavorando a un episodio pilota per uno show completamente diverso, insieme a un produttore che aveva conosciuto al *Lampoon*. E per conto suo, stava scrivendo una sceneggiatura sulla sua vita da ragazzo a Washington D.C. "Potevo finire di scrivere alle due o alle tre del mattino, poi dovevo uscire alle otto per arrivare in tempo alla NBC", ricorda Alex. È stato un periodo intenso.

Dopo otto mesi di lavoro, Alex ha sentito di un posto di lavoro come assistente alla sceneggiatura in *Commander in Chief*, una serie simile a *West Wing*, con Geena Davis. Ha colto al volo l'occasione di osservare da vicino gli scrittori televisivi professionisti, anche se la posizione era ancora di

basso livello. In parallelo, ha aggiunto al suo portfolio una sceneggiatura in corso d'opera per la serie HBO *Curb Your Enthusiasm*, cercando con determinazione di ottenere un parere sulle sue prime bozze. "Pensavo di aver bisogno di altre prove per trovare lavoro", ricorda.

Mentre lavorava come assistente alla sceneggiatura per *Commander in Chief*, Alex ha iniziato a proporre delle idee per gli episodi: "Uno dei privilegi di essere un assistente alla sceneggiatura è che puoi sempre ricevere una (rapida) valutazione della tua proposta." Non molto tempo prima che lo show venisse cancellato, Alex ha finalmente catturato l'attenzione della sala con un'idea per un episodio sui missili perduti in un incidente aereo in Pakistan e sulle conseguenze politiche di una cerimonia di fidanzamento gay. Lavorando con Cynthia Cohen, una delle sceneggiatrici dello show, ha prodotto una bozza dell'episodio.

"Se avete spazio libero su TiVo, vi consiglio di mettere un 'pollice in su' a un episodio rivoluzionario di *Commander in Chief*, questo giovedì alle dieci", ha scritto Alex in un'email agli amici, in quel periodo. "Perché innovativo, vi chiederete? Perché, nei primi dieci minuti, per la prima volta nella storia della televisione di rete, le parole 'Alex' e 'Berger' appariranno – in successione, si badi bene – proprio sotto le parole 'scritto da.'"

Con il suo primo copione televisivo in mano, le cose hanno cominciato a muoversi rapidamente per Alex. Dopo la cancellazione di *Commander in Chief*, ha accettato un altro lavoro di basso livello, questa volta lavorando con il produttore Jonathan Lisco nella fase di preparazione del suo nuovo show, *K-Ville*, un dramma sulla New Orleans del dopo Katrina, in fase di sviluppo per la Fox. Visti i suoi crediti di scrittura, tuttavia, e una collezione di sceneggiature sempre più curate, il lavoro ha rappresentato per Alex un provino informale: gli è stata data la possibilità di impressionare Lisco, cosa che ha fatto. Quando si è liberato un posto nello staff di scrittura di *K-Ville*, è stato assegnato ad Alex: la sua prima posizione ufficiale come scrittore. Ha scritto e mandato in onda due episodi prima che lo show venisse cancellato.

Dopo *K-Ville*, un amico comune ha organizzato un incontro tra Alex e Michael Eisner che, dopo aver lasciato la Disney, stava cercando di creare una commedia televisiva come primo progetto da produttore indipendente. Alex ha ottenuto l'incontro perché era un ex sceneggiatore di uno show della rete, ma è stata la sua sceneggiatura di *Curb Your Enthusiasm* a

convincere Eisner a chiedergli di scrivere un episodio pilota sulla sua nuova idea. A Eisner è piaciuta la bozza dell'episodio pilota e Alex ha continuato ad aiutarlo a creare lo show *Glenn Martin, DDS*, che è andato in onda per due stagioni come programma di punta del pacchetto televisivo "Nick at Nite" di Nickelodeon.

Proprio mentre *Glenn Martin* si stava concludendo, Alex ha venduto il suo episodio pilota a USA ed è stato assunto in uno dei loro show di successo, *Covert Affairs*, con il quale ve l'ho presentato per la prima volta.

Il capitale di Alex

Per capire i tanti successi di Alex Berger, è necessario comprendere il capitale professionale che li ha resi possibili. Ad esempio, per Michael Eisner è stato sicuramente un grande affare chiedere ad Alex di aiutarlo a creare uno show, ma pensate quali basi hanno portato a questa svolta: all'epoca, Alex era già stato uno sceneggiatore per uno show del network e aveva in portafoglio una sceneggiatura specifica per una commedia di qualità, perfezionata dopo numerosi riscontri critici. Si tratta di un capitale importante.

Se torniamo indietro nel tempo e ci chiediamo come Alex abbia ottenuto un posto da collaboratore in *K-Ville*, scopriamo ancora una volta una transazione di capitale: aveva già scritto e mandato in onda un episodio di un'altra fiction del network, *Commander in Chief*. Un'altra importante acquisizione di capitale.

Tornando ancora indietro nel tempo e chiedendoci come abbia fatto Alex, da umile assistente alla sceneggiatura, a ottenere la messa in onda di una sceneggiatura su *Commander in Chief*, scopriamo l'abilità di scrittura che aveva sviluppato negli anni precedenti, trascorsi ad affinare ossessivamente il suo mestiere: un periodo in cui lavorava spesso su tre o quattro sceneggiature alla volta, sempre alla ricerca di feedback per migliorarle. L'Alex Berger che è arrivato a Los Angeles, appena uscito dal college, non aveva questo capitale di competenze nella scrittura. Quando ha lavorato per *Commander in Chief*, tuttavia, era già pronto per la sua prima grande transazione.

In questo modo, la storia della rapida ascesa di Alex non rappresenta il trionfo della passione sulle battute d'arresto: è molto meno teatrale. Alex, ex campione di dibattito, ha valutato con freddezza il valore del capitale professionale in quel mercato. Poi si è messo all'opera con l'intensità che un tempo riservava alla preparazione dei dibattiti per acquisire questo capitale il più velocemente possibile. Il lato glamour che manca a questa storia è rimpiazzato dalla sua riproducibilità: non c'è nulla di misterioso nel modo in cui Alex Berger è entrato a Hollywood; ha semplicemente capito il valore, e la difficoltà, di diventare bravo.

Il lavoro più ambito della Silicon Valley

Mike Jackson è direttore del Westly Group, una società di venture capital nel settore *cleantech* con sede nella famosa Sand Hill Road della Silicon Valley. Dire che Mike ha un lavoro appetibile è un eufemismo. "Ho un amico che di recente ha cenato con il preside di una business school di alto livello", mi ha detto. "E durante questa cena, il preside ha detto che tutti i laureati della loro classe in questo momento vogliono diventare venture capitalist nel settore cleantech." Mike ha sperimentato questo fenomeno in prima persona: riceve decine di email da studenti di economia che gli chiedono informazioni sul suo percorso. Un tempo cercava di rispondere ma ora, per mancanza di tempo, per lo più le ignora. "Tutti vogliono il mio lavoro", ha spiegato.

Il fatto che la gente desideri la sua posizione non è sorprendente. L'energia pulita è molto richiesta. È un modo per aiutare il mondo e allo stesso tempo, come ha ammesso Mike, "si fanno un sacco di soldi". Grazie al suo lavoro Mike ha viaggiato in tutto il mondo, ha incontrato senatori e ha trascorso del tempo con i sindaci di Sacramento e Los Angeles. Durante una delle nostre conversazioni, ha accennato al fatto che David Plouffe, direttore della campagna elettorale di Barack Obama, era "in giro per l'ufficio".

Quello che mi interessa di Mike è che, come Alex Berger, non è arrivato al suo straordinario lavoro seguendo una chiara passione. Al contrario, ha raccolto con attenzione e perseveranza un capitale professionale importante, fiducioso che le sue competenze si sarebbero tradotte in opportunità di valore. A differenza di Alex, però, Mike ha iniziato a raccogliere un

capitale *prima* di sapere cosa volesse farne. Infatti, non aveva mai pensato al venture capital nel settore cleantech, fino a un paio di settimane prima del suo primo colloquio.

Come Mike Jackson è diventato un venture capitalist

Mike si è laureato in biologia e scienze della terra a Stanford. Dopo essersi laureato, ha deciso di proseguire e conseguire un master. Il professore che lo supervisionava stava cercando di decidere se avviare o meno un importante progetto di ricerca per studiare il settore del gas naturale in India, così ha impostato la tesi di Mike come uno studio sulla fattibilità del progetto. Nell'autunno del 2005, dopo che Mike si era laureato, il suo supervisore ha ritenuto che quanto emerso fosse molto interessante e ha avviato un importante progetto di ricerca. Non sorprende che abbia chiesto a Mike di aiutarlo a condurlo, visto che aveva appena trascorso un anno approfondendo i dettagli del progetto.

Mike, che è competitivo per natura, ha affrontato il lavoro con grande impegno, convinto che quanto più si fosse impegnato, tanto migliori sarebbero state le sue possibilità di fare carriera in futuro. "In quel periodo sono andato in India dieci volte e in Cina quattro o cinque, oltre a un bel po' di viaggi in Europa", ricorda. "Ho incontrato i responsabili delle principali società di servizi e ho imparato come funziona *davvero* il mercato globale dell'energia." Quando il progetto si è concluso, nell'autunno del 2007, Mike e il suo professore hanno organizzato un'importante conferenza internazionale per presentare e discutere i risultati. Hanno partecipato accademici e funzionari governativi di tutto il mondo.

Una volta concluso il progetto, Mike ha dovuto decidere cosa fare. Tra le molte competenze preziose acquisite, una di queste era la "profonda comprensione" del funzionamento del mercato internazionale del carbone. Come parte di questa competenza, Mike aveva imparato che gli Stati Uniti hanno una rete di negoziazione poco conosciuta, nota come mercato dei crediti di energia rinnovabile. "Quasi nessuno ne capiva nulla, era un mercato frammentato con una divulgazione delle informazioni disomogenea", ricorda. Poiché era uno dei pochi a sapere come funzionava questo mercato, Mike ha deciso di avviare un'attività. L'ha chiamata Village Green. L'idea era semplice: un investitore dava dei soldi a Mike, lui

si occupava di transazioni complicate – che solo lui e pochi altri esperti di normative energetiche possono capire e gestire – e in cambio Mike consegnava all'investitore una certificazione, attestante l'acquisto di un numero di compensazioni delle emissioni di carbonio sufficiente a far sì che la sua azienda fosse considerata neutrale dal punto di vista delle emissioni di anidride carbonica.

Mike ha gestito questa attività per due anni insieme a un amico di Stanford e a una serie di altri soci a rotazione. La sede era in una casa in affitto non lontana da dove viveva a San Francisco. L'azienda non ha mai faticato a pagare le spese, ma non è nemmeno diventata un'impresa fiorente. Così, quando nel 2009 l'economia è andata in crisi, Mike e il suo socio hanno deciso di chiuderla invece di ritirarsi nell'attesa che la recessione passasse.

"Abbiamo deciso di trovare un lavoro vero" è il suo modo di spiegare quello che è successo dopo. Ecco come si è svolto il processo: un suo amico cabarettista aveva una fidanzata che aveva fatto un colloquio in una società di venture capital. Lei aveva deciso di non accettare il lavoro, ma aveva consigliato loro di parlare con Mike. "Pensava che sarei stato bravo nel venture capital, data l'esperienza con la mia azienda", ha raccontato. Mike sapeva di non essere il candidato ideale per un fondo incentrato sulla tecnologia. "Non avrei idea di come trovare il prossimo Facebook", mi ha spiegato "ma so riconoscere se un'azienda che produce energia solare è in grado di fare soldi." Inoltre, poiché non aveva mai affrontato un vero colloquio di lavoro, ha pensato che questa esperienza gli sarebbe servita per fare pratica.

"Il colloquio è stato piuttosto tranquillo, perché entrambi ci siamo resi subito conto che non avrei ottenuto quel lavoro, ma ci siamo trovati bene a livello personale", ricorda. A un certo punto della discussione, il reclutatore ha avuto un'idea. "Sai, saresti un buon candidato per questo fondo cleantech che sta nascendo", mi ha detto. "Che ne dici se ti presento al mio amico laggiù?"

Nell'estate del 2009, Mike ha iniziato un periodo di prova come stagista presso il Westly Group. In ottobre gli è stato assegnato un posto a tempo pieno come analista e poco dopo è stato promosso ad associato. Due anni dopo è diventato direttore. "Quando le persone mi chiedono come ho

ottenuto il mio lavoro", scherza ora "dico loro di fare amicizia con un comico."

Il capitale di Mike

Mike Jackson ha sfruttato la mentalità dell'artigiano per svolgere al meglio qualsiasi attività, assicurandosi così di uscire da ogni esperienza con il massimo capitale professionale possibile. Non ha mai concepito piani elaborati per la sua carriera. Al contrario, dopo ogni esperienza lavorativa, ha alzato la testa per vedere chi fosse interessato al suo capitale appena accresciuto, e poi ha colto l'opportunità che gli sembrava più promettente.

Si potrebbe affermare che la fortuna ha giocato un ruolo importante nella sua storia. È stato fortunato, ad esempio, a conoscere una persona che gli ha permesso di entrare in contatto con un venture capitalist con cui poi è andato d'accordo. Ma questo tipo di piccole opportunità sono comuni. Ciò che conta di più nella storia di Mike è che, una volta varcata la porta, il suo capitale professionale è entrato in azione per fargli ottenere una fantastica offerta di lavoro.

Se si passa del tempo con Mike, ci si rende subito conto della serietà con cui svolge il suo lavoro. È vero che ora lo ama, ma è sempre pronto a riportare la conversazione su *come* lo affronta. Come scoprirete nel prossimo capitolo, Mike tiene letteralmente traccia di ogni ora della sua giornata, a intervalli di un quarto d'ora, su un foglio di calcolo. Vuole assicurarsi che la sua attenzione sia concentrata sulle attività che contano. "È così facile arrivare e dedicare l'intera giornata alla posta elettronica", mette in guardia. Secondo il foglio di calcolo esemplificativo che mi ha inviato, si concede solo novanta minuti al giorno per le email. Il giorno precedente alla nostra ultima conversazione ne aveva dedicati solo quarantacinque. Si tratta di un uomo che si impegna seriamente per fare bene ciò che fa.

Alla fine, l'attenzione che Mike converge sull'accrescere le proprie capacità, piuttosto che sulle chiamate, ha ovviamente dato i suoi frutti. Ha un lavoro fantastico, ma che ha richiesto in cambio un fantastico capitale professionale.

[1] “Salon Media Circus”, Salon.com, ottobre 1997. Tra le fasi di ricerca e di redazione di questo libro, la versione online di questa rubrica sembra essere stata messa offline. Originariamente era disponibile all’indirizzo: http://www.salon.com/media/1997/10/29money.html.

7.
DIVENTARE UN ARTIGIANO

*In cui presento la **pratica consapevole**, strategia chiave per l'acquisizione del capitale professionale, e in cui illustro come integrarla nella vostra vita lavorativa.*

Perché Jordan Tice è un chitarrista migliore di me?

Jordan Tice e io abbiamo iniziato a suonare la chitarra all'età di dodici anni. Dopo aver ricevuto la mia prima chitarra, ho formato una band e alcuni mesi dopo ho tenuto il mio primo "concerto": un'interpretazione a velocità ridotta di *All Apologies* dei Nirvana, eseguita tra applausi educati al talent show della Tollgate Grammar School di prima media. Poi ho iniziato a fare sul serio: ho preso lezioni per tutta la scuola media e il liceo. Suonavo ogni giorno, a volte eseguendo assoli di blues su registrazioni di Hendrix per ore e ore. La mia band, dal nome discutibile di Rocking Chair, si esibiva in una dozzina di concerti all'anno: festival, feste, concorsi, ovunque la gente ci permettesse di montare la nostra attrezzatura. Una volta abbiamo suonato in un cimitero di fronte a un parcheggio. La madre del nostro batterista l'ha filmato. Quando la telecamera si sposta dal nostro palco di fronte alle tombe al parcheggio, ci si rende conto che la "folla" è composta da non più di una dozzina di persone sedute su sedie pieghevoli. Si diverte ancora a rivedere quel nastro.

Al momento del diploma ero in grado di suonare un repertorio di centinaia di canzoni, dai Green Day ai Pink Floyd. In altre parole, avevo raggiunto il livello di competenza che ci si aspetterebbe da qualcuno che ha

suonato seriamente uno strumento negli ultimi sei anni. Ma questo è ciò che trovo affascinante: in confronto alle capacità di Jordan Tice alla mia stessa età, io ero mediocre.

Jordan ha iniziato a suonare la chitarra nello stesso periodo della sua vita. Ma quando *lui* si è diplomato, era già in tournée per gli Stati del Medio Atlantico con un gruppo di musicisti bluegrass professionisti e aveva firmato il suo primo contratto discografico. Quando ero al liceo, il gruppo acustico Nickel Creek era considerato dagli snob della mia classe, con ammirazione, come un Dave Matthews per gente cool. Quando Jordan frequentava il liceo, suonava regolarmente con il loro bassista, Mark Schatz. La domanda da porsi riguardo a questo confronto è: perché, nonostante entrambi avessimo suonato seriamente per lo stesso periodo di tempo, io sono diventato un mediocre strimpellatore liceale mentre Jordan è diventato una star?

Non ci è voluto molto tempo per trovare la risposta a questa domanda. La differenza che c'era tra le nostre capacità a diciott'anni non aveva tanto a che fare con il numero di ore di pratica – anche se probabilmente lui aveva accumulato più ore di me, non eravamo poi così distanti – quanto piuttosto con quello che facevamo in quel tempo. Uno dei miei ricordi più vividi legati a Rocking Chair, ad esempio, è il mio disagio nel suonare qualsiasi cosa che non conoscessi bene. C'è una tensione mentale che accompagna l'apprendimento di una melodia non ancora radicata nella memoria muscolare, e io odiavo quella sensazione. Imparavo con riluttanza nuove canzoni e poi mi ci aggrappavo con forza una volta che erano diventate facili. Mi arrabbiavo quando il nostro chitarrista ci suggeriva di provare qualcosa di nuovo. Lui era felice di scovare nuove sequenze di accordi e poi buttarcisi a capofitto. Io no. Già a quell'età mi rendevo conto che il mio malessere era un ostacolo nel mondo della performance.

Paragoniamo questa situazione con le prime esperienze di Jordan con la chitarra. Il suo primo insegnante fu un amico che frequentava la chiesa dei suoi genitori. Come ricorda Jordan, le loro lezioni si concentravano sull'esecuzione di brani dei dischi degli Allman Brothers. "Quindi lui scriveva le battute e tu le memorizzavi?", ho chiesto. "No, le imparavamo a orecchio", ha risposto Jordan. Per il me in versione liceale, l'idea di imparare complicate parti solistiche a orecchio avrebbe superato di gran lunga la mia soglia di sforzo mentale e di pazienza. Ma a Jordan questa

fatica piaceva. Durante la nostra intervista, dieci anni dopo il liceo, a un certo punto ha preso la sua vecchia Martin e ha suonato l'assolo di *Jessica*, che ancora ricordava in qualche modo. "Gran melodia", ha detto.

La pratica dei primi anni di Jordan non solo gli richiedeva di andare costantemente oltre la propria soglia di comfort, ma era anche caratterizzata da un feedback istantaneo. L'insegnante era sempre presente, ha spiegato Jordan, "per intervenire e mostrarmi se avevo sbagliato un'armonia".

Osservando l'attuale routine di pratica di Jordan, queste caratteristiche – sforzo e feedback – rimangono centrali. Per esercitare il plettraggio ampio di cui ha bisogno per la sua nuova melodia, continua a regolare la velocità delle sue esercitazioni fino a un punto appena superiore a quello in cui si sente a suo agio. Quando colpisce una nota sbagliata, si ferma immediatamente e ricomincia da capo, offrendo un feedback istantaneo a se stesso. Mentre si esercita, la tensione sul suo volto e il respiro affannoso possono essere imbarazzanti anche solo da *guardare*: non riesco a immaginare come ci si senta a farlo concretamente. Ma Jordan è felice di esercitarsi in questo modo per ore e ore.

Questo spiega perché Jordan mi ha lasciato indietro. Io giocavo. Lui si esercitava. Il musicista Mark Casstevens del Nashville Studio ha confermato questa dedizione al costante miglioramento delle proprie capacità. Quando ho parlato con lui, ad esempio, stava imparando a raggiungere lentamente "la velocità finale di un brano complicato in Si bemolle che aveva una brutta armonia e un gran numero di accordi in barré". Anche una persona con la pluripremiata (letteralmente) esperienza di Casstevens (l'Academy of Country Music lo ha recentemente nominato Specialty Instrumentalist of the Year) non può sottrarsi dalla necessità di "andare nella legnaia per esercitarsi".

"Sviluppo la memoria muscolare nel modo più duro, con la ripetizione", ha detto, facendo eco alle lunghe sessioni di pratica di Jordan. "Più mi impegno, più riesco a suonare in modo rilassato, più il suono migliora."

Queste osservazioni, naturalmente, non riguardano solo la chitarra. L'idea centrale di questo capitolo è che **la differenza di strategia che separa i chitarristi medi come me dalle star come Tice e Casstevens non si limita alla musica.** L'attenzione per l'ampliamento delle proprie capacità e la ricezione di feedback immediati sono il fulcro di un principio più

universale, che sempre più ritengo essere la chiave per acquisire con successo un capitale professionale in quasi tutti i campi.

Come diventare un Gran Maestro

Se si vuole capire la scienza di come si diventa bravi in qualcosa, gli scacchi sono un ottimo punto di partenza. Per prima cosa, fornisce una chiara definizione di abilità: la classifica. Sebbene siano stati proposti diversi sistemi di classificazione degli scacchi, che hanno riscosso diverso successo, lo standard attuale è il sistema Elo, utilizzato dalla Federazione scacchistica mondiale. Questo sistema assegna ai giocatori un punteggio che parte da zero e aumenta man mano che si migliora. Il suo calcolo è complicato, ma con un buon livello di approssimazione riflette le prestazioni di un giocatore nei tornei ufficiali. Se si fa meglio del previsto, il punteggio sale, se si fa peggio, scende. Un buon giocatore alle prime armi che gioca occasionalmente nel fine settimana avrà un punteggio a tre cifre. Bobby Fischer ha raggiunto un punteggio di 2785. Nel 1990, Garry Kasparov è stato il primo giocatore a raggiungere i 2800 punti. Il punteggio più alto mai ottenuto è stato 2851, sempre di Kasparov.

L'altro motivo per cui gli scacchi si rivelano utili per studiare le prestazioni è il fatto che sono davvero difficili. Per battere Garry Kasparov nel 1997, ad esempio, il supercomputer Deep Blue dell'IBM ha dovuto analizzare duecento milioni di mosse al secondo e, per giocare un'apertura competitiva, ha attinto da un database di oltre settecentomila partite da gran maestro. Data la difficoltà degli scacchi, possiamo aspettarci che le strategie necessarie per diventare bravi siano più definite e quindi più facili da identificare.

Queste caratteristiche spiegano perché gli scienziati studiano i giocatori di scacchi fin dagli anni Venti, quando un trio di psicologi tedeschi ha cercato di stabilire se i grandi maestri avessero una memoria fuori dal comune[1] (è interessante notare che non è così: anche se i grandi maestri sono incredibilmente efficienti nel memorizzare le posizioni degli scacchi nella loro mente, la loro capacità mnemonica generale è piuttosto nella media). Uno studio particolarmente rilevante per i nostri interessi è più recente. Nel 2005, un gruppo di ricerca guidato da Neil Charness, psicologo della Florida State University, ha pubblicato i risultati di un'indagine

pluridecennale sulle abitudini di pratica dei giocatori di scacchi.[2] Per tutti gli anni Novanta, il team di Charness ha pubblicato annunci sui giornali e affisso volantini ai tornei di scacchi, alla ricerca di giocatori classificati che partecipassero al loro progetto. Alla fine hanno intervistato oltre quattrocento giocatori di tutto il mondo, nel tentativo di capire perché alcuni fossero più bravi di altri. A ogni giocatore è stato consegnato un modulo da compilare in cui si richiedeva una storia dettagliata della propria formazione scacchistica. Agli intervistati è stato chiesto, in sostanza, di ricreare una linea temporale del loro percorso di crescita come giocatori di scacchi: a che età avevano iniziato? Che tipo di allenamento avevano svolto ogni anno? A quanti tornei avevano partecipato? Avevano un allenatore? Da quanto? E così via.

Studi precedenti avevano dimostrato che ci vogliono almeno dieci anni per diventare un grande maestro. (Come ama sottolineare lo psicologo K. Anders Ericsson, anche prodigi come Bobby Fischer hanno impiegato dieci anni prima di ottenere un riconoscimento internazionale: lui ha semplicemente iniziato in anticipo rispetto alla maggior parte degli altri giocatori.) Questa è la "regola dei dieci anni", talvolta chiamata "regola delle diecimila ore", che circola negli ambienti scientifici fin dagli anni Settanta, ma che è stata resa popolare più di recente dal bestseller di Malcolm Gladwell del 2008, *Fuoriclasse*.[3] Ecco come l'ha riassunta:

> **La regola delle diecimila ore**
>
> *L'idea che l'eccellenza, nell'esecuzione di un compito complesso, richieda un livello minimo di pratica, emerge ripetutamente negli studi sulle competenze. In effetti, i ricercatori hanno stabilito quello che ritengono essere il numero magico per ottenere la vera competenza:* ***diecimila ore*** *(l'enfasi del grassetto è mia).*

In *Fuoriclasse*, Gladwell ha indicato questa regola come prova del fatto che i grandi risultati non dipendono dal talento naturale, ma piuttosto dal fatto di trovarsi nel posto giusto al momento giusto in modo da accumulare una tale quantità di pratica. Bill Gates? Si dà il caso che abbia frequentato una delle prime scuole superiori del Paese a installare un computer e a permettere agli studenti di accedervi senza supervisione: è stato quindi uno dei primi della sua generazione ad accumulare migliaia di ore di pratica in questa tecnologia. Mozart? Suo padre era un fanatico dello studio. Quando Mozart veniva portato in giro per l'Europa in qualità di prodigio,

accumulava un numero di ore di pratica più che doppio rispetto ai musicisti contemporanei di pari età.

Ciò che mi interessa dello studio di Charness, tuttavia, è che va oltre la regola delle diecimila ore, chiedendo non solo *quanto tempo* le persone hanno lavorato, ma anche *che tipo* di lavoro hanno svolto. Più nel dettaglio, sono stati studiati giocatori che avevano trascorso più o meno la stessa quantità di tempo – circa diecimila ore – giocando a scacchi. Alcuni di questi giocatori erano diventati grandi maestri, mentre altri erano rimasti a un livello intermedio. Entrambi i gruppi si erano esercitati per la stessa quantità di tempo, quindi la differenza nella loro abilità doveva dipendere dal modo in cui avevano utilizzato queste ore. Sono proprio queste le differenze che Charness cercava.

Negli anni Novanta si trattava di una questione rilevante. All'epoca c'era un dibattito nel mondo degli scacchi sulle migliori strategie per migliorare. Alcuni ritenevano che la pratica dei *tornei* fosse fondamentale, in quanto permetteva di esercitarsi con limiti di tempo stretti e di allenarsi nonostante le distrazioni. Gli altri, invece, enfatizzavano lo *studio serio*, lo studio dei libri e l'uso di insegnanti che aiutassero a identificare e poi eliminare i punti deboli. Quando sono stati intervistati, i partecipanti allo studio di Charness hanno ritenuto che giocare nei tornei fosse probabilmente la risposta giusta. I partecipanti, a quanto pare, si sbagliavano. Le ore trascorse a studiare seriamente il gioco non erano solo il fattore più importante per prevedere l'abilità scacchistica, ma *prevalevano* sugli altri fattori. I ricercatori hanno scoperto che i giocatori che sono diventati grandi maestri hanno dedicato allo studio serio un numero di ore *cinque volte superiore* rispetto a quelli che si sono fermati a un livello intermedio. I grandi maestri, in media, avevano dedicato circa cinquemila ore su diecimila allo studio. I giocatori di livello intermedio, invece, ne avevano dedicate solo mille a questa attività.

A un esame più attento, l'importanza di studiare seriamente il gioco diventa più evidente. Nello studio serio, conclude Charness, "i materiali possono essere consapevolmente scelti o adattati in modo che i problemi da risolvere siano a un livello adeguatamente impegnativo". Ciò è in contrasto con la pratica dei tornei, in cui è probabile che si incontri un avversario che è chiaramente migliore o peggiore di noi: entrambe situazioni in cui "è probabile che il miglioramento delle abilità sia ridotto al minimo". Inoltre,

nello studio serio, il feedback è immediato: sia che si cerchi la risposta a un problema scacchistico in un libro sia che si riceva, come è più tipico per i giocatori professionisti, un feedback immediato da un allenatore esperto. Il fenomeno norvegese degli scacchi Magnus Carlsen, ad esempio, ha pagato Garry Kasparov più di settecentomila dollari all'anno perché desse un tocco di classe al suo stile di gioco, altrimenti intuitivo.

Notate come gli scacchi si sposino bene con la nostra precedente discussione sulla pratica della chitarra. Lo "studio serio" impiegato dai migliori giocatori di scacchi sembra simile all'approccio di Jordan Tice alla musica: entrambi si concentrano su attività difficili, scelte con cura per stimolare le proprie capacità dove ce n'è più bisogno e che forniscono un feedback immediato. Allo stesso tempo, notate come il gioco nei tornei di scacchi assomigli molto al mio approccio alla chitarra: è divertente ed eccitante, ma non è detto che vi faccia migliorare. Ho passato molte ore a suonare canzoni che conoscevo, comprese decine e decine di ore passate sul palco. Come i giocatori di livello intermedio dello studio di Charness, lasciavo che questo lavoro soddisfacente si accumulasse in modo inefficace, mentre Jordan, in quegli stessi anni, stava faticosamente dedicandosi allo studio serio che lo avrebbe reso eccezionale.

All'inizio degli anni Novanta, Anders Ericsson, collega di Neil Charness alla Florida State University, ha coniato il termine "pratica consapevole" per descrivere questo stile di studio serio, definendolo formalmente come "un'attività progettata, in genere da un insegnante, al solo scopo di migliorare efficacemente aspetti specifici delle prestazioni di un individuo".[4] Come hanno dimostrato centinaia di studi successivi, la pratica consapevole è la chiave per raggiungere l'eccellenza in una vasta gamma di campi: scacchi, medicina, contabilità, programmazione di computer, bridge, fisica, sport, dattilografia, giocoleria, danza e musica.[5] Se volete capire la fonte del talento degli atleti professionisti, ad esempio, guardate i loro programmi di allenamento: quasi senza eccezioni, fin da bambini hanno sistematicamente sforzato le loro capacità atletiche, sotto la guida di allenatori esperti. Se invece vi rivolgeste a Malcolm Gladwell e gli chiedeste della sua capacità di scrivere, anche lui vi indicherebbe la pratica consapevole. In *Fuoriclasse*, Gladwell racconta di aver trascorso dieci anni a perfezionare il suo mestiere nella redazione del *Washington Post*, prima di passare al *New Yorker* e iniziare poi a scrivere il suo libro di successo *Il punto critico*.

“Quando gli specialisti mostrano le loro prestazioni superiori in pubblico, il loro agire appare così disinvolto e naturale che siamo tentati di attribuirlo a talenti speciali”, osserva Ericsson. “Tuttavia, quando gli scienziati hanno iniziato a misurare le presunte capacità superiori degli esperti… non è stata riscontrata alcuna forma di superiorità a livello generale.”[6] In altre parole, al di fuori di una manciata di caratteristiche eccezionali – come l’altezza dei giocatori di basket e la stazza dei giocatori di football – gli scienziati non sono riusciti a trovare molte evidenze di abilità naturali che spieghino i successi dei professionisti. È l’accumulo, lungo tutta la vita, di pratica consapevole che finisce ogni volta per spiegare l’eccellenza.

Ed ecco cosa mi è parso importante riguardo alla pratica consapevole: non è ovvia. Al di fuori di campi come gli scacchi, la musica e l’atletica professionistica, che hanno chiare strutture competitive e dure regimi di allenamento, pochi praticano qualcosa che si avvicina anche solo lontanamente a questo stile di sviluppo delle abilità. Come spiega Ericsson: “La maggior parte degli individui che iniziano come professionisti attivi […] modificano il loro comportamento e aumentano le loro prestazioni per un periodo di tempo limitato, fino a raggiungere un livello accettabile. Oltre questo punto, tuttavia, ulteriori miglioramenti sono imprevedibili e il numero di anni di lavoro impiegati nella pratica […] diventa un indicatore di previsione scarso delle prestazioni raggiunte.” In altre parole, **se vi limitate a presentarvi e a lavorare sodo, presto raggiungerete un plateau delle prestazioni oltre il quale non riuscirete a migliorare.** È quello che è successo a me con la mia chitarra, ai giocatori di scacchi che si sono dedicati ai tornei e alla maggior parte dei lavoratori della conoscenza che si limitano a lavorare sodo: tutti abbiamo raggiunto un plateau.

Quando ho conosciuto il lavoro di Ericsson e Charness, questa intuizione mi ha sorpreso. Mi ha chiarito come nella maggior parte dei tipi di lavoro, cioè quelli che non hanno una filosofia della formazione chiara, la maggior parte delle persone rimanga bloccata. Questo comporta un’implicazione entusiasmante. Supponiamo che siate un lavoratore della conoscenza, un campo senza una chiara filosofia di formazione. Se riuscite a capire come integrare la pratica consapevole nella vostra vita, avrete la possibilità di superare i vostri colleghi, perché probabilmente sarete i soli a dedicarvi al miglioramento sistematico. In altre parole, *la pratica consapevole potrebbe essere la chiave per diventare rapidamente così bravi da non poter essere ignorati*.

Per adottare con successo la mentalità dell'artigiano, quindi, dobbiamo affrontare il nostro lavoro nello stesso modo in cui Jordan affronta la chitarra o Garry Kasparov gli allenamenti di scacchi: con una dedizione alla pratica consapevole. Come realizzare questa impresa è l'obiettivo del resto di questo capitolo. Nella prossima parte intendo dimostrare che non sono il primo ad aver avuto questa intuizione. Se torniamo alle storie di Alex Berger e Mike Jackson, scopriremo che la pratica consapevole è sempre stata al centro della loro ricerca di un ottimo lavoro.

Alex Berger brama le critiche e Mike Jackson non controlla la posta elettronica

Considerate l'ascesa di Alex Berger, durata due anni, da assistente a creatore di una serie televisiva nazionale. Mi ha raccontato che per portare la propria scrittura alla "qualità di un network" possono essere necessari da un paio di anni, come minimo, fino a venticinque. Il motivo per cui ha imboccato la corsia preferenziale, mi ha spiegato, è stata la sua ossessione per i miglioramenti, in stile "campionati di dibattito". "Ho una sete infinita di migliorare", ha detto. "È come uno sport, devi allenarti e studiare." Alex ha ammesso che, anche se ora è uno scrittore affermato, continua a leggere libri di sceneggiatura, alla ricerca di aspetti su cui migliorare il suo mestiere. "È un processo di apprendimento costante", ha detto.

L'altra cosa che ho notato di Alex è che questo apprendimento non avviene in modo isolato: "È necessario sollecitare costantemente il feedback di colleghi e professionisti", mi ha detto. Durante la sua ascesa, Alex ha scelto costantemente progetti in cui sarebbe stato costretto a mostrare il suo lavoro ad altri. Mentre lavorava ancora come assistente alla NBC, ad esempio, stava scrivendo due episodi pilota: uno per VH1 e un altro con un produttore conosciuto al *National Lampoon*. In entrambi i casi, c'era qualcuno che aspettava di vedere le sue sceneggiature: non c'era modo di evitare che venissero lette e analizzate. Il suo progetto per *Curb Your Enthusiasm* (per citare un altro esempio), che lo ha aiutato a ottenere un lavoro con Michael Eisner, è stato sottoposto a un esame approfondito da parte dei colleghi di Alex, su sua richiesta. "Se ci ripenso ora, mi sento in imbarazzo per averlo mostrato a qualcuno", ha ricordato. Ma era necessario

per migliorare. “Spero di potermi guardare indietro tra dieci anni e dire lo stesso di quello che sto scrivendo ora.”

In Alex vediamo esattamente le caratteristiche che Anders Ericsson ha definito fondamentali per la pratica consapevole. Ha messo alla prova le sue capacità accettando progetti che andavano oltre la sua zona di comfort; e non solo uno per volta, ma spesso arrivando fino a tre o quattro commissioni di scrittura contemporaneamente, il tutto mentre svolgeva un lavoro a tempo pieno! Inoltre, cercava ossessivamente un riscontro *su tutto*, anche se oggi, ripensandoci, si sente umiliato dalla qualità delle sceneggiature che inviava. Questa è una pratica consapevole da manuale: e ha funzionato. Ha permesso ad Alex di acquisire un capitale professionale in un mercato che, notoriamente, è restio a distribuirlo.

Nella storia di Mike Jackson vediamo un impegno simile nella pratica consapevole. In ogni momento del suo percorso per diventare un venture capitalist si è buttato in un progetto che andava oltre le sue capacità e si è dato da fare per realizzarlo con successo. Ha intrapreso un’ambiziosa tesi di master che ha poi trasformato nella guida di un progetto di ricerca internazionale ancora più ambizioso. Dal progetto è passato al duro mondo delle startup, dove, senza investimenti esterni, la sua capacità di pagare l’affitto dipendeva dalla rapidità con cui riusciva a risolvere i problemi.

Inoltre, in tutte le fasi di questo percorso, Mike non solo si è messo alla prova, ma ha anche ricevuto un feedback diretto. Il lavoro che stava conducendo per il progetto di ricerca internazionale veniva preparato per la peer-review, ovvero la massima espressione di una risposta spietata. Quando gestiva la sua startup, questo feedback assumeva la forma di quanti soldi entravano in azienda. Se gestiva male l’azienda, non poteva sfuggire a questo aspetto: la sua valutazione sarebbe arrivata sotto forma di bancarotta.

Nell’attuale posizione di venture capitalist, Mike mantiene la sua dedizione ad ampliare le sue capacità, guidato dai feedback. Il suo nuovo strumento di riferimento è un foglio di calcolo che usa per tenere traccia di come trascorre ogni ora del giorno. “All’inizio di ogni settimana stabilisco quanto tempo voglio dedicare alle diverse attività”, ha spiegato. “Poi ne tengo traccia per vedere quanto mi sono avvicinato ai miei obiettivi.” Nel foglio di calcolo che mi ha inviato, divide le sue attività in due categorie: *difficili da modificare* (cioè gli impegni settimanali che non può evitare) e

altamente modificabili (cioè le attività autogestite che può controllare). Ecco la quantità di tempo che dedica a ciascuna di esse:

RIPARTIZIONE DELLE ORE DI LAVORO DI MIKE JACKSON

IMPEGNI DIFFICILI DA MODIFICARE

Attività	*Ore assegnate alla settimana*
Posta elettronica	7,5
Pranzo/pausa/altro	4
Pianificazione/Organizzazione	1,5
Riunione con i soci/amministratori	4
Riunione settimanale di raccolta fondi	1

IMPEGNI ALTAMENTE MODIFICABILI

Attività	*Ore assegnate alla settimana*
Migliorare i materiali per la raccolta fondi	3
Processo di raccolta fondi	12
Ricerca di due diligence	3
Sourcing del flusso di operazioni	3
Incontri/chiamate con potenziali investitori	1
Lavoro con le società in portafoglio	2
Networking/Sviluppo professionale	3

L’obiettivo di Mike con il suo foglio di calcolo è quello di diventare più “intenzionale” riguardo al modo in cui si svolge la sua giornata lavorativa. “La cosa più semplice da fare è presentarsi al lavoro la mattina e rispondere alle email per tutto il giorno”, ha spiegato. “Ma non è il modo più strategico di impiegare il proprio tempo.” Mike ora ammette liberamente che non “si occupa molto delle email”. Anche dopo aver lavorato per un po’ alle interviste per questo libro, le mie email a Mike, programmate, ricevevano solo sporadicamente una risposta. Alla fine ho capito che era meglio chiamarlo durante il suo tragitto casa-lavoro verso l’ufficio di Palo Alto. Riflettendoci, ovviamente, questo ha perfettamente senso dal punto di vista di Mike. Passare ore e ore ogni giorno a smistare email non importanti di

autori come me o di studenti di economia in cerca di consigli, tra le altre banalità, ostacolerebbe la sua capacità di raccogliere fondi e di trovare buone aziende, in definitiva il lavoro per cui viene pagato. Infastidisce alcune persone a causa di questa mancanza di disponibilità? Probabilmente sì. Ma prendete esempio da chi alla fine è stato costretto a chiamarlo quando è in auto: le cose importanti lo raggiungono comunque, ma secondo *i suoi* orari.

Osservando il foglio di calcolo di Mike, si può notare che limita le ore dedicate alle mansioni obbligatorie che non lo aiutano a migliorare le sue competenze lavorative (diciotto ore). La maggior parte della sua settimana si concentra invece su ciò che conta: raccogliere fondi, valutare gli investimenti e aiutare le società del suo fondo (ventisette ore). Senza questo attento monitoraggio, il rapporto sarebbe molto diverso.

Questo è un ottimo esempio di pratica consapevole messa in pratica. “Voglio dedicare il mio tempo a ciò che è importante, invece che a ciò che è urgente”, ha spiegato Mike. Alla fine di ogni settimana controlla i dati per verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi e utilizza il feedback per orientarsi nella settimana successiva. Il fatto che sia stato promosso tre volte in meno di tre anni sottolinea l’efficacia di questo approccio.

Le cinque abitudini di un artigiano

Le storie di Alex Berger e Mike Jackson forniscono un buon esempio di pratica consapevole nel contesto dei lavori di conoscenza. Tuttavia, può essere difficile capire come applicare questa strategia nella propria vita lavorativa. Motivato da queste osservazioni, ho attinto informazioni dalla letteratura scientifica che ha trattato la pratica consapevole, oltre che dalle storie di artigiani come Alex e Mike, con lo scopo di definire una serie di passi per applicare con successo questa strategia. In questa sezione, li illustrerò nel dettaglio. Non esiste una formula magica, anche se la pratica consapevole è un metodo altamente tecnico, quindi spero che questa specificità vi aiuti a iniziare.

Fase 1: decidere il mercato in cui operare

Per maggiore chiarezza, introdurrò alcune nuove terminologie. Quando si acquisisce del capitale professionale in un settore, possiamo immaginare che si stia acquisendo questo capitale in un **mercato** professionale specifico. Esistono due tipi di mercato: quello del *chi-vince-prende-tutto*, e quello delle *aste*. In un mercato chi-vince-prende-tutto c'è un solo tipo di capitale professionale disponibile e diverse persone sono in competizione per ottenerlo. La scrittura televisiva è un mercato di questo genere perché l'unica cosa che conta è la capacità di scrivere buone sceneggiature. Insomma, l'unico capitale disponibile è la capacità di scrivere sceneggiature.

Il mercato delle aste, invece, è meno strutturato: ci sono diversi tipi di capitali professionali e ognuno può ottenere una propria collezione. Quello del cleantech è un mercato delle aste. Il capitale di Mike Jackson, ad esempio, comprendeva competenze nei mercati delle energie rinnovabili e nell'imprenditoria, ma ci sono molte altre competenze rilevanti che avrebbero potuto portare a un lavoro in questo settore.

Tenendo presente questo aspetto, il primo compito nella costruzione di una strategia di pratica consapevole è quello di capire in quale tipo di mercato professionale si sta competendo. Rispondere a questa domanda può sembrare ovvio, ma è molto facile sbagliare. In effetti, questo è il modo in cui interpreto l'inizio della storia di Alex. Quando è arrivato a Los Angeles, ha trattato il settore dell'intrattenimento come un mercato delle aste. Accettando un lavoro come redattore web al *National Lampoon*, ha iniziato a mettere su una scuderia di scrittori comici in età universitaria. Ha anche girato un episodio pilota per uno show a basso costo. Queste azioni hanno senso in un mercato delle aste in cui è importante costruire una serie diversificata di capitali. Ma il settore dell'intrattenimento non è un mercato delle aste, bensì un mercato in cui chi-vince-prende-tutto. Se si vuole fare carriera nella scrittura televisiva, come ha scoperto Alex, conta solo una cosa: la qualità delle sceneggiature. Gli ci è voluto un anno per rendersi conto del suo errore, ma una volta capito ha lasciato il *Lampoon* per diventare assistente di un dirigente televisivo, in modo da poter approfondire la conoscenza dell'unico capitale di valore per il suo settore. Solo a questo punto ha iniziato a fare carriera.

Confondere un mercato chi-vince-prende-tutto per un mercato delle aste è comune. Lo vedo spesso in un settore rilevante della mia vita: il blogging.

Ecco una tipica email tra le tante che ricevo da parte di persone che mi chiedono consigli su come far crescere il proprio pubblico:

> In questo primo mese di pubblicazione ho raggiunto circa tremila visualizzazioni. La frequenza di rimbalzo, tuttavia, è incredibilmente alta, soprattutto per quanto riguarda gli invii su Digg e Reddit, dove può arrivare a sfiorare il 90 per cento. Mi chiedo quali siano i prossimi passi da compiere per ridurre la frequenza di rimbalzo.

Questo nuovo blogger vedeva il blogging come un mercato delle aste. Secondo la sua concezione, c'erano molti tipi diversi di capitale professionale rilevanti per il blogging: dal format, alla frequenza dei post, all'ottimizzazione sui motori di ricerca, alla facilità con cui è possibile trovarlo sui social network (questo particolare blogger aveva investito molto tempo nel condividere ogni post sul maggior numero possibile di social network). Considerava tutto attraverso le statistiche e sperava che, con la giusta combinazione di capitali, sarebbe riuscito a raggiungere il punto in cui avrebbe cominciato a fare soldi. Il problema, tuttavia, è che quello dei blog che forniscono consigli – come di fatto era il suo sito – non è un mercato delle aste, ma un mercato chi-vince-prende-tutto. L'unico capitale che conta è se i vostri post convincono o meno il lettore.

Alcuni dei blog più importanti in questo settore hanno notoriamente un design goffo, ma tutti raggiungono lo stesso obiettivo di base: ispirano i loro lettori. Se si comprende correttamente il mercato professionale in cui opera il blogging, si smette di calcolare la frequenza di rimbalzo e ci si concentra invece sul dire qualcosa che interessa davvero le persone, che è l'obiettivo verso cui orientare tutte le proprie energie se si vuole avere successo.

Mike Jackson, invece, ha capito giustamente di trovarsi in un mercato delle aste. Non era sicuro di cosa volesse fare esattamente, ma sapeva che sarebbe stato coinvolto l'ambiente, quindi si è messo alla ricerca di qualsiasi capitale pertinente a questo ampio settore.

Fase 2: identificare il tipo di capitale

Una volta identificato il mercato, è necessario individuare il tipo di capitale specifico da ottenere. Se siete in un mercato chi-vince-prende-tutto, questo è semplice: per definizione, c'è un solo tipo di capitale che conta. In un

mercato delle aste, invece, si ha una certa flessibilità. Un'azione utile in questa situazione è individuare *le porte aperte*, ovvero le opportunità di accumulare capitale che sono già disponibili per voi. Ad esempio, il passo successivo di Mike Jackson dopo la laurea è stato quello di collaborare con un professore di Stanford nella sua ricerca sulle politiche ambientali. Questa decisione ha aiutato Mike ad acquisire un tipo di capitale chiave per la sua carriera: una comprensione profonda dei mercati energetici internazionali. Allo stesso tempo, però, bisogna tenere presente che questa opportunità era accessibile a Mike, perché era già uno studente di Stanford che stava conseguendo una laurea in questo campo. Questo gli ha reso relativamente facile accedere a questo nuovo ruolo. Per qualcuno al di fuori di Stanford, invece, essere messo a capo di un progetto così importante sarebbe stata una prospettiva molto meno probabile.

Il vantaggio delle porte aperte è che ci fanno progredire più rapidamente, in termini di acquisizione di capitale professionale, rispetto a chi parte da zero. È utile pensare all'acquisizione di competenze come a un treno merci: per farlo partire occorre uno sforzo enorme, ma una volta in movimento è facile fargli cambiare binari. In altre parole, è difficile partire da zero in un nuovo campo. Se, ad esempio, Mike avesse deciso di lasciare Stanford per andare a lavorare per un'organizzazione privata senza scopo di lucro nel campo della sostenibilità, sarebbe partito da zero, senza alcun vantaggio. Sfruttando invece la sua formazione a Stanford per ottenere una collaborazione con un professore del campus, ha acquisito molto prima un capitale prezioso.

Fase 3: dare una definizione di "bravo"

A questo punto, una volta identificata esattamente l'abilità da sviluppare, si può iniziare ad attingere alla ricerca sulla pratica consapevole. La prima cosa che la letteratura scientifica ci dice è che è necessario avere obiettivi chiari. Se non si sa dove si vuole arrivare, è difficile agire in modo efficace. Geoff Colvin, un redattore della rivista *Fortune* che ha scritto un libro sulla pratica consapevole,[7] ha espresso questo concetto in un articolo apparso sulla stessa rivista: "[La pratica consapevole] richiede buoni obiettivi."[8]

Se chiediamo a un musicista come Jordan Tice, ad esempio, non c'è molta incertezza su cosa significhi in quel momento per lui diventare

“bravo”. C’è sempre una nuova tecnica più complicata da padroneggiare. Anche per Alex Berger la definizione di “bravo” è chiara: i suoi copioni devono essere presi sul serio. Per fare un esempio concreto, uno dei progetti a cui stava lavorando quando era ancora assistente era lo sviluppo di una sceneggiatura specifica da sottoporre ai talent scout. Per lui, in quella fase iniziale di acquisizione di capitale per la sua carriera, “bravo” significava avere una sceneggiatura abbastanza buona da fargli ottenere un agente. Non c’era alcuna ambiguità su cosa significasse riuscire a raggiungere questo obiettivo.

Fase 4: stretching e distruzione

Tornando a Geoff Colvin, nell’articolo citato in precedenza dà il seguente avvertimento sulla pratica consapevole:

> Fare cose che sappiamo fare bene è piacevole, e questo è esattamente l’opposto di ciò che richiede la pratica consapevole. La pratica consapevole è soprattutto uno sforzo di attenzione e concentrazione. È questo che la rende “consapevole”, diversa dal suonare spensieratamente qualche scala o dal far rimbalzare le palline da tennis come fanno molte persone.

Se vi presentate al lavoro e fate quello che vi viene detto, arriverete, come Anders Ericsson ha spiegato all’inizio di questo capitolo, a un “livello accettabile” di abilità prima di raggiungere un plateau. Una buona notizia è che la pratica consapevole vi spingerà a superare questo plateau e a entrare in un campo dove avete poca concorrenza. La cattiva notizia è che il motivo per cui così poche persone riescono a compiere questa impresa è proprio la caratteristica da cui Colvin ci ha messo in guardia: *la pratica consapevole è spesso l’opposto del divertimento.*

Mi piace l’espressione “stretching” per descrivere la sensazione che si prova con la pratica consapevole, perché corrisponde alla mia esperienza personale. Quando imparo una nuova tecnica matematica, un esempio classico di pratica consapevole, la sensazione di disagio nella mia testa è paragonabile a uno sforzo fisico, come se i miei neuroni si stessero fisicamente ricomponendo in nuove configurazioni. Come ogni matematico sa, questa sensazione di stiramento è molto diversa rispetto a quello che si prova quando si applica una tecnica già padroneggiata, che può essere molto piacevole. Ma questo stretching, come ogni matematico riconoscerà, è il presupposto per migliorare.

Questo è ciò che dovreste sperimentare nella vostra ricerca della "bravura". Se non vi sentite a disagio, probabilmente siete fermi a un "livello accettabile".

Superare ciò che è comodo, tuttavia, è solo una parte della pratica consapevole; l'altra parte consiste nell'accettare un feedback onesto, anche se dovesse distruggere ciò che pensavate di aver fatto bene. Come spiega Colvin nel suo articolo su *Fortune*: "Potete pensare che i vostri colloqui di lavoro siano stati impeccabili, ma la vostra opinione non è quella che conta." La tentazione è quella di pensare che quello che si è fatto è abbastanza buono e di spuntarlo dalla lista delle cose da fare, ma è attraverso un feedback onesto e a volte severo che si impara a ridefinire il proprio focus per continuare a progredire.

Alex Berger, ad esempio, si è impegnato a fondo per mantenere un flusso costante di feedback. Ricordiamo che durante il primo anno in cui stava seriamente perseguendo una carriera nella scrittura televisiva, lavorava a due episodi pilota: uno per VH1 e un altro con un produttore conosciuto al *National Lampoon*. In entrambi i casi, lavorava con professionisti che non esitavano a fargli sapere cosa funzionava e cosa no nella sua scrittura. Sebbene oggi si descriva come un po' "imbarazzato" per la qualità degli scritti che proponeva per un riscontro in quel periodo, riconosce anche che il feedback continuo e severo che ha ricevuto ha velocizzato la crescita delle sue capacità.

Fase 5: essere pazienti

Nell'intervista rilasciata nel 2007 a Charlie Rose, Steve Martin ha spiegato la sua strategia per imparare a suonare il banjo: "[Ho pensato:] 'Se continuo, un giorno avrò suonato per quarant'anni, e chiunque si dedichi a qualcosa per quarant'anni diventa piuttosto bravo.'"

Per me, questa è una dimostrazione fenomenale di pazienza. Imparare lo stile clawhammer del banjo è difficile, e per questo Martin si è disposto ad aspettare quarant'anni per la sua ricompensa, un riconoscimento futuro per i mesi di duro e frustrante lavoro, e di suono mediocre, che lo attendono. Nel suo libro di memorie, Martin approfondisce questa idea parlando dell'importanza che ha avuto la "perseveranza" per il suo successo nel mondo dello spettacolo. L'aspetto interessante è che Martin definisce questo

termine in modo tale che non riguardi tanto l'attenzione per l'obiettivo principale, quanto piuttosto la volontà di ignorare gli altri obiettivi che potrebbero distrarci lungo il percorso. Il passo finale per applicare la pratica consapevole alla vostra vita lavorativa è adottare questo tipo di perseveranza.

La logica è la seguente: acquisire un capitale può richiedere tempo. Per Alex, ci sono voluti circa due anni di pratica consapevole prima di produrre la sua prima sceneggiatura televisiva. Mike Jackson ha impiegato mezzo decennio, dopo l'università, prima di incassare il suo capitale e ottenere il lavoro dei suoi sogni.

Ecco perché la perseveranza di Martin è così importante: senza questa paziente disponibilità a rifiutare nuovi e luccicanti progetti, i vostri sforzi deraglieranno prima di acquisire il capitale necessario. Credo che l'immagine di Martin che torna al suo banjo, giorno dopo giorno, per quarant'anni, sia toccante. Cattura bene la sensazione di come si acquisisce il capitale professionale: ci si sforza, giorno dopo giorno, mese dopo mese, poi a un certo punto ci si guarda finalmente indietro e ci si rende conto: "Ehi, sono diventato piuttosto bravo, e la gente comincia a notarlo."

Riassunto della Regola n. 2

Nella Regola n. 1 sono state analizzate le convinzioni esistenti su come le persone finiscono per amare ciò che fanno. **La teoria della passione**, secondo la quale la chiave per amare il proprio lavoro consiste nell'abbinare un lavoro a una passione preesistente, è un cattivo consiglio. Ci sono poche prove che la maggior parte delle persone abbia passioni preesistenti in attesa di essere scoperte, e credere che ci sia un lavoro magicamente *perfetto* in agguato può spesso portare all'infelicità cronica e alla confusione, allorché la realtà del mondo del lavoro non corrisponde a questo sogno.

La Regola n. 2 ha affrontato la prima questione che ne consegue: *se "seguire la tua passione" è un cattivo consiglio, cosa dovremmo fare?* Si sostiene che le caratteristiche che definiscono un ottimo lavoro sono rare e preziose. Quindi se volete avere un lavoro con queste caratteristiche avete bisogno di competenze rare e preziose da offrire in cambio. Ho chiamato queste competenze rare e preziose **capitale professionale** e ho fatto notare

che il fondamento per ottenere un lavoro che si ama è l'acquisizione di un'ampia riserva di questo capitale.

Tenendo presente questo aspetto, abbiamo rivolto la nostra attenzione al processo di acquisizione del capitale. Ho sostenuto che è importante adottare la mentalità dell'artigiano, in cui ci si concentra incessantemente sul valore che si offre al mondo. Questo è in netto contrasto con la **mentalità della passione** (molto più comune) che vi fa concentrare solo sul valore che il mondo vi offre.

Anche con la mentalità dell'artigiano, tuttavia, diventare "così bravi da non poter essere ignorati" non è scontato. Per facilitare il lavoro, ho introdotto il concetto ben studiato di pratica consapevole, un approccio al lavoro in cui si tende deliberatamente ad andare oltre le proprie capacità ricevendo poi un feedback severo sulle proprie prestazioni. Musicisti, atleti e giocatori di scacchi conoscono bene la pratica consapevole. I lavoratori della conoscenza, invece, no. Questa è un'ottima notizia per i lavoratori della conoscenza: se riuscite a introdurre questa strategia nella vostra vita lavorativa, potrete superare i vostri colleghi nell'acquisizione di un capitale professionale.

---

[1] I.N. Djakow, N.W. Petrowski, P.A. Rudik, *Psychologie des Schachspiels*, Walter de Gruyter, Berlino 1927.

[2] Neil Charness, Michael Tuffiash, Ralf Krampe *et al.*, "The Role of Deliberate Practice in Chess Expertise", *Applied Cognitive Psychology*, 19, 2, 2005, pp. 151-165.

[3] Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success*, Little, Brown and Company, New York 2008 [trad. it. *Fuoriclasse*, Mondadori, Milano 2014].

[4] http://www psy fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf.html.

[5] Karl Ericsson e Andreas Lehmann, "Expert and Exceptional Performance: Evidence of Maximal Adaptation to Task Constraints", *Annual Review of Psychology*, 47, 1996, pp. 273-305.

[6] Karl Ericsson, "Expert Performance and Deliberate Practice", http://wwwpsyfsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf.html.

[7] Geoff Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*, Portfolio Hardcover, New York 2008 [trad. it. *La trappola del talento*, Rizzoli, Milano 2009].

[8] Geoff Colvin, "Why talent is overrated", CNNMoney.com, 21 ottobre 2008 (apparso originariamente su *Fortune*), http://money.cnn.com/2008/10/21/magazines/fortune/talent_colvin.fortune/index.htm.

REGOLA N. 3

RIFIUTATE UNA PROMOZIONE (O L’IMPORTANZA DEL CONTROLLO)

8.
L’ELISIR PER IL LAVORO DEI SOGNI

In cui sostengo che il controllo su ciò che si fa e su come lo si fa è una delle caratteristiche più potenti che si possono acquisire quando si vuole creare un lavoro che si ama.

Il misterioso fascino della Red Fire

Quando Ryan Voiland si è laureato nel 2000 con una laurea della Ivy League in mano, non ha seguito i suoi compagni di classe nelle banche delle grandi città o nelle società di consulenza manageriale. Ha invece fatto qualcosa di inaspettato: ha comprato un terreno agricolo. Il terreno di Ryan si trova a Granby, nel Massachusetts, una cittadina di seimila abitanti nel centro dello Stato, non lontano da Amherst. La qualità del terreno a Granby è eterogenea – è troppo a est del fiume Connecticut per garantire l’accesso ai terreni migliori – ma Ryan è riuscito comunque a ottenere una buona varietà di frutta e verdura dal suo appezzamento. Ha chiamato la neonata azienda Red Fire Farm. Quando sono arrivato nel maggio 2011 per trascorrere una giornata alla Red Fire, Ryan, che ora lavora con sua moglie Sarah, aveva una coltivazione di prodotti biologici di ventotto ettari. La maggior parte delle entrate della Red Fire proviene dal programma CSA (Community Supported Agriculture), in base al quale gli abbonati pagano una quota dei costi di produzione della fattoria all’inizio della stagione di coltivazione, e poi ritirano i prodotti ogni settimana presso gli stand di distribuzione in tutto lo Stato. Nel 2011, il programma contava circa

milletrecento abbonati e aveva iniziato a chiudere le iscrizioni: la domanda era superiore a quanto potevano soddisfare.

In altre parole, la Red Fire Farm è un esempio di successo, ma non è questo che mi ha attirato a Granby. Ho organizzato una giornata con Ryan e Sarah per un motivo più personale: volevo capire perché il loro stile di vita fosse così allettante. Per precisare, non sono l'unico a essere affascinato dalla Red Fire. È una fattoria con molti fan. Quando Ryan e Sarah organizzano eventi speciali durante l'anno – ad esempio una cena per celebrare il raccolto estivo di fragole o la festa autunnale della zucca – fanno rapidamente il tutto esaurito. Durante la mia ultima visita ho sentito una donna di mezza età dire alla sua amica: "*Amo* Ryan e Sarah", e sono abbastanza certo che non si siano mai incontrati. *L'idea* di Ryan e Sarah, e di ciò che il loro stile di vita rappresenta, era sufficiente ad attirarla a Granby.

Questo fascino, ovviamente, va al di là della Red Fire. Il sogno di lasciare un impiego simile a una ruota per criceti per avviare una fattoria, o comunque vivere in armonia con la terra, è la fantasia perenne di chi è costretto a lavorare in un cubicolo. Negli ultimi anni, ad esempio, il *New York Times* si è divertito a raccontare le storie di ex banchieri che sono partiti per il Vermont per avviare delle fattorie (storie che di solito si concludono con il banchiere che se la svigna tornandosene a casa, con il cappello macchiato di fango in mano). L'idea di lavorare all'aria aperta, con il sole alle spalle e senza lo schermo del computer davanti agli occhi, è innegabilmente attraente. *Ma perché?*

Questa domanda è stata alla base della mia visita alla Red Fire. È improbabile che mi trasferisca in campagna, ma se riuscissi a individuare gli aspetti fondamentali che mi attraggono di questo stile di vita – ho pensato – forse potrei integrarne alcuni nella mia vita in città. In altre parole, capire il fascino che emana questo stile di vita è diventato un obiettivo chiave nella mia ricerca su come le persone finiscono per amare ciò che fanno. Così ho scritto a Ryan e Sarah e ho chiesto se potevo passare una giornata con loro. Quando hanno accettato, ho preso il mio taccuino, ho spolverato i miei stivali da lavoro e ho guidato verso ovest da Boston: ero in missione per decifrare il Codice della Red Fire.

Decifrare il Codice della Red Fire

Durante la mia visita, ho pranzato con Ryan e Sarah nella loro fattoria. La loro cucina era piccola ma ben organizzata, piena di libri di cucina e di barattoli di erbe aromatiche etichettati a mano. Hanno servito panini ai fagioli, con pane locale ai nove cereali, conditi con cheddar tagliato spesso. Mentre mangiavamo, ho chiesto a Ryan come fosse finito a fare l'agricoltore a tempo pieno. Ho pensato che se volevo capire cosa rendesse la sua vita interessante, al giorno d'oggi, dovevo prima capire come ci era arrivato.

Come avete visto nelle Regole n. 1 e n. 2, a questo punto della mia ricerca avevo già sviluppato una teoria non convenzionale su come le persone finiscono per amare ciò che fanno. Nella Regola n. 1 ho sostenuto che "segui la tua passione" è un pessimo consiglio, perché la stragrande maggioranza delle persone non ha passioni preesistenti che aspettano di essere scoperte e associate a un lavoro. Nella Regola n. 2, invece, ho sostenuto che le persone con carriere interessanti iniziano a diventare brave in qualcosa di raro e prezioso – costruendo quello che ho chiamato "capitale professionale" – per poi incassare questo capitale in cambio delle caratteristiche che rendono ottimo un lavoro. Secondo questa visione, trovare *il lavoro giusto* è meno importante di *lavorare bene*. Quando Ryan mi ha raccontato la sua storia, durante il pranzo, sono stato felice di rendermi conto del fatto che la sua vita costituisse un ottimo caso di studio relativo alla messa in pratica di queste idee.

Per cominciare, sottolineo che Ryan non ha *seguito* la sua passione per l'agricoltura. Invece, come molte persone che finiscono per amare ciò che fanno, si è imbattuto nella sua professione e poi ha scoperto che la passione per il lavoro aumentava insieme alla sua competenza. Ryan è cresciuto a Granby, ma non proviene da una famiglia di agricoltori. "Crescendo, sono stato poco a contatto con l'agricoltura professionale", ha spiegato. Alle scuole medie, Ryan è stato attratto da un interesse universale: guadagnare qualche soldo. Questa vena imprenditoriale l'ha portato a una serie di progetti, dalla consegna di giornali alla raccolta di lattine per il centro di riciclaggio locale. La sua svolta imprenditoriale, tuttavia, è arrivata quando ha iniziato a raccogliere mirtilli selvatici e a venderli in vassoietti di cartone. "Ho piantato un ombrellone accanto alla strada", mi ha detto "e ho aperto il mio primo chiosco." Quello, ha scoperto, era un buon modo per fare soldi.

Ryan è passato dalla raccolta di frutti di bosco alla vendita dei prodotti extra dell'orto dei genitori. E per aumentare le entrate, ha convinto i suoi genitori a permettergli di occuparsi del loro orto. "Mio padre era più che felice di questo accordo", ricorda. È stato a questo punto che Ryan ha deciso di prendere sul serio l'acquisizione di un capitale professionale. "Ho letto tutto quello che potevo trovare sulla coltivazione… un'infinità di cose diverse", mi ha detto. Presto ha ampliato l'orto dei genitori fino a coprire la maggior parte del cortile, portando compost a vagonate per aumentare la resa.

All'epoca del liceo, Ryan ha preso in affitto quattro ettari da un agricoltore locale e ha assunto un aiuto part-time per il raccolto estivo. Ha ottenuto un prestito dalla Massachusetts Farm Services Agency per finanziare l'acquisto di un vecchio trattore e ha ampliato la sua attività andando oltre il chiosco della fattoria e vendendo anche in un mercato agricolo e a un piccolo numero di clienti all'ingrosso. Dopo aver conseguito il diploma di scuola superiore, Ryan ha frequentato la facoltà di agraria della Cornell per affinare ulteriormente le sue capacità con una laurea in orticoltura e frutticoltura, tornando a casa nei fine settimana per mantenere in salute i campi che aveva affittato.

Ecco cosa mi ha colpito della storia di Ryan: non ha deciso da un giorno all'altro di appassionarsi alla produzione, per poi partire coraggiosamente verso la campagna e iniziare a coltivare. Al contrario, al momento di fare il grande passo verso l'agricoltura a tempo pieno nel 2001, quando ha acquistato il suo primo terreno, aveva faticosamente accumulato un capitale professionale importante per quasi un decennio. Questo potrebbe sembrare meno sexy del sogno a occhi aperti di lasciare il proprio lavoro un giorno e poi svegliarsi al canto del gallo il giorno dopo, ma corrisponde a ciò che ho riscontrato nel corso delle mie ricerche sulle due regole precedenti: bisogna diventare bravi prima di aspettarsi un buon lavoro.

Alla fine del pranzo avevo appreso la storia della Red Fire, ma non mi era ancora chiaro cosa la rendesse così attraente. Quando abbiamo lasciato la cucina per visitare l'azienda agricola, però, ho iniziato a capire. Ho notato che mentre Ryan illustrava le sue coltivazioni gran parte della sua iniziale ritrosia veniva meno. Ryan è timido. Quando parla di fronte a una folla tende ad affrettare la conclusione delle frasi, come se volesse scusarsi per il disturbo. Ma quando ha iniziato a parlare delle sue strategie agricole,

spiegando la differenza tra il terriccio Merrimack sandy loam e il terriccio Paxton silt, ad esempio, o la sua nuova tecnica di diserbo per le aiuole delle carote, la sua timidezza ha lasciato il posto all'entusiasmo di un artigiano che sa quello che fa e ha il privilegio di mettere in pratica questa conoscenza.

Ho notato un entusiasmo simile in Sarah quando ha parlato dei suoi sforzi per gestire il programma CSA della fattoria e l'immagine pubblica. Quando Sarah si è unita a Ryan a Granby nel 2007, era già una sostenitrice dell'agricoltura biologica e dell'agricoltura supportata dalla comunità. Aveva studiato politica ambientale a Vassar, dove si era imbattuta nel Poughkeepsie Farm Project CSA dell'università. Ispirata, dopo la laurea aveva avviato un proprio programma CSA su piccola scala, nella vicina Stafford Springs, nel Connecticut. L'arrivo alla Red Fire ha dato a Sarah l'opportunità di portare avanti queste pratiche su scala più ampia, una sfida che evidentemente le piace molto.

Questo, ho capito, è l'aspetto più attraente dello stile di vita della Red Fire: *il controllo*. Ryan e Sarah hanno investito il loro (ampio) capitale professionale per ottenere il controllo su ciò che fanno e su come lo fanno. Le loro vite lavorative non sono facili: se ho imparato qualcosa dalla mia visita alla Red Fire è che l'agricoltura è un'attività complicata e stressante, ma sono loro a dirigere le loro vite e sono bravi a farlo. In altre parole, il fascino della Red Fire non consiste nel lavorare all'aperto sotto il sole: per gli agricoltori, ho imparato, il tempo è qualcosa da affrontare, non qualcosa di cui godere. E non si tratta di allontanarsi dallo schermo del computer: Ryan trascorre tutto l'inverno utilizzando fogli di calcolo Excel per progettare le aiuole, mentre Sarah passa una buona parte della giornata a gestire le operazioni dell'azienda sul computer dell'ufficio. È invece l'autonomia ad attrarre le groupie di Granby: Ryan e Sarah vivono una vita significativa, alle loro condizioni.

Come argomenterò in seguito, il controllo non è solo la fonte del fascino di Ryan e Sarah, ma risulta essere una delle caratteristiche universalmente più importanti che si possono acquisire con il proprio capitale professionale, qualcosa di così importante ed essenziale nella ricerca del lavoro che si ama che ho iniziato a chiamarlo *l'elisir per il lavoro dei sogni*.

Il potere del controllo

Ryan e Sarah hanno un grande controllo sulla loro vita lavorativa, e questo è ciò che rende lo stile di vita della Red Fire così attraente. Il fascino del controllo, tuttavia, non riguarda solo gli agricoltori. Decenni di ricerche scientifiche hanno indicato questa caratteristica come una delle più importanti da perseguire nella ricerca di una vita più felice, di successo e ricca di significato. Il bestseller *Drive* di Dan Pink del 2009, ad esempio, passa in rassegna i numerosi modi in cui si è scoperto che il controllo migliora la vita delle persone.[1] Secondo quanto riassunto da Pink, un maggiore controllo porta a voti migliori, a migliori prestazioni sportive, a una maggiore produttività e a una maggiore felicità.

In uno studio di questo tipo, citato nel libro di Pink, i ricercatori della Cornell hanno studiato oltre trecento piccole imprese, metà delle quali focalizzate sul lasciare il controllo ai dipendenti e metà no. Le imprese orientate a lasciare il controllo erano cresciute a un tasso quattro volte superiore rispetto alle altre. Secondo un altro studio, individuato nel corso della mia ricerca, concedere maggiore autonomia agli insegnanti di scuola media di un distretto scolastico in difficoltà, non solo ha permesso di migliorare la percentuale di promozione degli insegnanti, ma anche di *invertire*, con grande sorpresa dei ricercatori, la curva discendente dei risultati dei loro studenti.[2]

Se volete osservare da vicino il potenziale del controllo sul posto di lavoro, rivolgetevi alle aziende che abbracciano una nuova filosofia radicale chiamata Results-Only Work Environment (in breve ROWE). In un’azienda ROWE, tutto ciò che conta sono i risultati. Quando vi presentate al lavoro e quando ve ne andate, quando prendete le ferie e quanto spesso controllate la posta elettronica sono tutti elementi irrilevanti. Lasciano che sia il dipendente a trovare la soluzione migliore per portare a termine gli obiettivi importanti. “Niente risultati, niente lavoro: è semplice”, come amano dire i sostenitori del modello ROWE.

Se si legge il business case del modello ROWE, disponibile online, si possono trovare molti esempi di dipendenti affrancati dal controllo.[3] Presso la sede centrale della Best Buy, ad esempio, i team che hanno implementato il ROWE hanno visto crollare il tasso di licenziamento fino al 90 per cento. “Adoro l’ambiente ROWE, mi fa sentire come se avessi il controllo del mio destino”, ha dichiarato un dipendente della Best Buy.

Presso la sede centrale della Gap, i dipendenti coinvolti in uno studio pilota ROWE hanno riscontrato un incremento della loro felicità e delle loro prestazioni. “Non ho mai visto i miei dipendenti più felici”, ha dichiarato un manager. In un’organizzazione no-profit di Redlands, in California, la prima ad adottare il ROWE, l’80 per cento dei dipendenti ha dichiarato di sentirsi più coinvolto, mentre oltre il 90 per cento ritiene che il ROWE abbia migliorato la propria vita: il che è quanto di più vicino ci sia al pieno consenso possibile in un ambiente di lavoro. E questi sono solo alcuni esempi tra i tanti.

Più si passa il tempo a leggere la letteratura scientifica più diventa chiaro: **dare alle persone un maggiore controllo su ciò che fanno e su come lo fanno aumenta la loro felicità, il loro impegno e il loro senso di realizzazione.** Non c’è quindi da stupirsi se, sfogliando il vostro catalogo mentale di lavori da sogno, vi accorgete che il controllo costituisce spesso il fulcro del loro fascino. Mentre affronteremo la Regola n. 3, ad esempio, conoscerete persone provenienti da diversi settori che hanno utilizzato il controllo per creare una vita lavorativa che amano. Tra loro c’è un programmatore freelance che salta il lavoro per godersi le giornate di sole, uno specializzando in medicina che ha preso un congedo di due anni dal suo programma di specializzazione d’élite per avviare un’azienda e un famoso imprenditore che ha dato via i suoi milioni e venduto i suoi beni per abbracciare un’esistenza libera e itinerante. Tutte queste persone hanno una vita fantastica e, come scoprirete, hanno esercitato il controllo per crearla.

In sintesi, se il vostro obiettivo è amare ciò che fate, il primo passo è acquisire un capitale professionale. Il passo successivo è investire questo capitale nelle caratteristiche che definiscono un ottimo lavoro. Il controllo è uno degli obiettivi più importanti su cui investire. Acquisire il controllo, tuttavia, può essere complicato. Per questo motivo ho dedicato il resto della Regola n. 3 a questo punto. Nei prossimi capitoli, mi seguirete nella ricerca che ho svolto per saperne di più su questa caratteristica tanto variabile.

---

[1] Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead, New York 2009 [trad. it. *Drive*, Ayros Editore, Milano 2022].

[2] Richard DeCharms, “Personal Causation Training in the Schools”, *Journal of Applied Social Psychology*, 2, 2, 1972, pp. 95-112.

[3] “ROWE Business Case”, Results-Only Work Environment (ROWE) website, http://gorowe.com/wordpress/wp-content/uploads/2009/12/ROWE-Business-Case.pdf .

9.
LA PRIMA TRAPPOLA DEL CONTROLLO

*In cui introduco **la prima trappola del controllo**, che evidenzia come sia pericoloso perseguire un maggiore controllo nella propria vita lavorativa prima di avere un capitale professionale da offrire in cambio.*

La visione avventurosa di Jane

Jane comprende l'importanza del controllo. Era una studentessa di talento che ha ottenuto i migliori punteggi nei test di ammissione e ha frequentato un'università prestigiosa, ma era anche insoddisfatta di seguire un percorso tradizionale verso un lavoro stabile e ben retribuito. La sua visione della vita era più esotica. Come atleta dilettante, che una volta ha attraversato il Paese in bicicletta per beneficenza e ha partecipato a una gara Ironman, immaginava un futuro più avventuroso. Una copia del progetto di vita che mi ha inviato include l'obiettivo di circumnavigare gli oceani del mondo e di viaggiare senza motore in tutti i continenti: "Australia (in monociclo?)… Antartide (su una slitta trainata da cani?)." L'elenco comprende obiettivi ancora più eccentrici, come sopravvivere nella natura selvaggia "senza strumenti o attrezzature" per un mese, o imparare a diventare uno sputafuoco.

Per finanziare questa vita avventurosa il suo piano prevede, in maniera vaga, che lei "costruisca una serie di siti web a bassa manutenzione che guadagnino in modo regolare abbastanza da sostenere le attività di questo elenco". Il suo obiettivo iniziale era quello di portare le entrate a tremila

dollari al mese, che, secondo i suoi calcoli, sarebbero stati sufficienti a coprire le spese di base. Alla fine, ha pianificato di sfruttare queste esperienze per “avviare un’organizzazione no-profit che diffonda la mia visione della salute, del potenziale umano e di una vita ben vissuta”.

A prima vista, Jane potrebbe ricordare Ryan e Sarah della Red Fire Farm. Jane ha capito che il controllo sulla propria vita è più importante del semplice guadagno o del prestigio. Come Ryan, che ha usato la sua laurea per ottenere un terreno agricolo, questa consapevolezza le ha dato il coraggio di abbandonare un percorso professionale sicuro e di perseguire invece un’esistenza più avvincente. Ma a differenza di Ryan e Sarah, i piani di Jane sono falliti. Poco dopo il nostro incontro, mi ha rivelato che il suo desiderio di controllo l’aveva portata a prendere una decisione estrema: *abbandonare l’università*. Non le ci è voluto molto per capire che, anche se ci si impegna in un certo stile di vita, non significa che si troveranno facilmente persone pronte a sostenerci.

“Il problema attuale è l’indipendenza finanziaria”, mi ha detto. “Dopo aver abbandonato l’università ho avviato diverse attività commerciali, progetti freelance e blog, ma ho perso la motivazione a continuare prima di ottenere risultati sostanziali.” Uno di questi esperimenti, un blog che sperava potesse diventare il fondamento del suo impero di entrate costanti, ha prodotto solo tre post in nove mesi.

Jane ha scoperto una dura verità sul mondo reale: è davvero difficile convincere le persone a darti dei soldi. “Sono convinta che sarebbe bello continuare a sviluppare la mia visione”, ha ammesso. “Tuttavia, ho anche bisogno di soldi per mangiare.” Senza nemmeno una laurea all’attivo, trovare questo denaro si è rivelato sempre più difficile. Un progetto di attraversamento dell’Antartide su una slitta trainata da cani, a quanto pare, non fa una buona impressione su un curriculum.

Il controllo richiede capitale

Il controllo è seducente. Come ho scoperto alla Red Fire Farm, questa caratteristica definisce il tipo di lavoro da sogno che tiene svegli di notte i lavoratori dei cubicoli. È stato questo fascino a convincere Jane a lasciare la sua comoda vita di studentessa per inseguire l’avventura. Nel farlo, però, è

caduta in una trappola in cui scivolano molti, nella loro ricerca del controllo:

La prima trappola del controllo

Il controllo acquisito senza capitale professionale non è sostenibile.

Nella Regola n. 2 ho introdotto l'idea che il capitale professionale è la base per creare un lavoro che si ama. Ho sostenuto che bisogna prima di tutto generare questo capitale diventando bravi in qualcosa di raro e prezioso, e poi investirlo nelle caratteristiche che contribuiscono a rendere ottimo un lavoro. Nell'ultimo capitolo ho sostenuto che il controllo è una delle caratteristiche più preziose in cui investire. Jane ha riconosciuto la seconda parte di questa argomentazione: il controllo è potente. Ma sfortunatamente ha saltato la prima parte: è necessario offrire qualcosa di prezioso in cambio di questa preziosa caratteristica. In altre parole, ha cercato di ottenere il controllo senza alcun capitale da offrire in cambio e si è ritrovata solo con l'ombra di una reale autonomia. Ryan della Red Fire Farm, invece, ha evitato questa trappola accumulando un capitale professionale rilevante per un decennio, *prima* di dedicarsi all'agricoltura a tempo pieno.

Questa trappola potrebbe suonare familiare, poiché ne abbiamo visto un esempio in precedenza nella Regola n. 2, dove ho raccontato la storia di Lisa Feuer. Come ricorderete, Feuer ha abbandonato la sua carriera nel settore del marketing e della pubblicità per avviare un'attività di yoga, anche se la sua unica formazione in materia era un corso di un mese. Come Jane, anche Lisa ha cercato di ottenere un maggiore controllo *senza* avere il capitale per sostenerlo. Come Jane, anche questo percorso ha presto preso una direzione difficile: nel giro di un anno, Feuer si è ritrovata ad avere bisogno dei buoni pasto.

Più studiavo esempi di controllo, più incontravo persone che avevano commesso gli stessi errori. La storia di Jane, ad esempio, è solo una tra le tante della crescente comunità del lifestyle design. Questo movimento sostiene che non è necessario vivere la vita secondo le regole degli altri. Incoraggia i suoi seguaci a progettare il proprio percorso di vita, preferibilmente un percorso che sia eccitante e piacevole da vivere. È facile trovare esempi di questa filosofia perché molti dei suoi discepoli raccontano le loro imprese in un blog.

A un livello ideologico, naturalmente, non c'è nulla di sbagliato in questa filosofia. L'autore Timothy Ferriss, che ha coniato l'espressione "lifestyle design", è un esempio fantastico delle cose buone che questo approccio alla vita può generare (Ferriss ha un capitale professionale più che sufficiente per sostenere la sua esistenza avventurosa). Ma se passate del tempo a sfogliare i blog dei lifestyle designer meno noti, inizierete a notare sempre le stesse avvisaglie: una porzione terribilmente grande di questi anticonformisti, come Jane, ha saltato la parte in cui si costruisce un mezzo stabile per sostenere il proprio stile di vita anticonvenzionale. Partono dal presupposto che l'unica cosa che conta è avere il coraggio di perseguire il controllo, mentre tutto il resto è solo un dettaglio che si può risolvere facilmente.

Un blogger del genere che ho individuato, per fare un altro esempio tra tanti, ha lasciato il suo lavoro all'età di venticinque anni, spiegando: "Ero stufo di vivere una 'normale' vita convenzionale, di lavorare dalle 9:00 alle 17:00 [e] di non avere tempo e soldi per perseguire le mie vere passioni… così mi sono imbarcato in una crociata per mostrare a voi e al resto del mondo come un uomo medio… può costruire un'attività da zero per sostenere una vita dedicata a vivere 'il Sogno.'" L'"attività" a cui si riferiva, come nel caso di molti lifestyle designer, era il suo blog sull'essere un lifestyle designer. In altre parole, il suo unico prodotto era il suo entusiasmo nel non avere una vita "normale". Non ci vuole un economista per capire che qui non c'è molto valore reale. O, per dirla con la nostra terminologia, il solo entusiasmo non è raro e prezioso e quindi non vale molto in termini di capitale professionale. Questo lifestyle designer stava investendo in una risorsa preziosa, ma non aveva i mezzi per pagarla.

Non sorprende che le cose si siano presto messe male per il suo blog. Dopo tre mesi in cui pubblicava più volte a settimana articoli su come finanziare una vita non convenzionale tramite il blogging – anche se non guadagnava nulla con il suo sito – si è insinuata una certa frustrazione nei suoi scritti. In un articolo, afferma con evidente esasperazione: "Quello che ho notato è che [i lettori] vanno e vengono. Mi sono impegnato a fondo, scrivendo articoli di qualità e trovando persone fantastiche… ma ahimè molti di voi vanno e vengono. È irritante come cercare di riempire d'acqua un secchio che ha un sacco di buchi." Poi prosegue descrivendo il suo piano in dieci punti per costruire un pubblico più stabile. Il piano comprende passi come "n. 2: diffondere l'ENERGIA" e "n. 4: dare ai lettori una

dimostrazione di apprezzamento", ma l'elenco non include il punto più importante di tutti: dare ai lettori contenuti per i quali sono disposti a pagare. Qualche settimana dopo, i post sul blog si sono interrotti. Quando l'ho scoperto, non c'era stato un solo nuovo post in oltre quattro mesi.

Questa storia fornisce un altro chiaro esempio della prima trappola del controllo: se si abbraccia il controllo senza capitale, è probabile che si finisca come Jane, Lisa o il nostro povero lifestyle designer frustrato – godendo di tutta l'autonomia possibile, ma senza potersi permettere il prossimo pasto. Questa prima trappola, tuttavia, è solo una parte del motivo per cui il controllo può essere una caratteristica difficile da acquisire. Come illustrerò nel prossimo capitolo, anche dopo aver ottenuto il capitale necessario per acquisire un vero controllo, le cose continuano a essere difficili, perché è proprio a questo punto che le persone iniziano a riconoscere il vostro valore e a fare pressione per tenervi ancorati a un percorso meno autonomo.

10.
LA SECONDA TRAPPOLA DEL CONTROLLO

*In cui introduco **la seconda trappola del controllo**, in base alla quale, una volta che si dispone di un capitale professionale sufficiente per acquisire un maggiore controllo sulla propria vita lavorativa, si è diventati talmente preziosi per il proprio datore di lavoro che lui ostacolerà i nostri sforzi per ottenere una maggiore autonomia.*

Perché Lulu continua a rifiutare le promozioni

Lulu Young è una sviluppatrice di software che ama il suo lavoro. Vive a Roslindale, un sobborgo vicino a Boston, in un duplex splendidamente ristrutturato. Quando l'ho incontrata lì, in una piovosa giornata di primavera nel 2011, per parlare di lavoro e di controllo, non ha avuto bisogno di molte sollecitazioni prima di tuffarsi in una delle testimonianze autobiografiche più dettagliate che abbia mai ascoltato nel corso della mia ricerca. Posso dirvi, ad esempio, che ha ottenuto il punteggio massimo in un test universitario di chimica, fatto quando era ancora al liceo, e che il suo primo lavoro è stato il frutto di un incontro casuale con vecchio datore di lavoro in un Bertucci's di Wellesley Hills. Ecco cosa ho scritto nei miei appunti non molto tempo dopo l'intervista: "Questa è una persona che ha pensato *molto* alla sua carriera."

Questa attenzione è stata evidentemente ripagata, perché Lulu si è rivelata una delle persone più sicure e soddisfatte che abbia mai incontrato nelle mie interviste. Alla base di questa soddisfazione c'è il controllo. Nel corso della sua carriera, Lulu ha lottato ripetutamente per ottenere maggiore libertà nella sua vita lavorativa, suscitando a volte shock e sgomento nei

suoi datori di lavoro e amici. “La gente mi dice che non mi comporto come gli altri”, ha raccontato. Ma io gli rispondo: “Io non sono gli altri.”

Come scoprirete, Lulu ha avuto la meglio perché è stata attenta alla prima trappola del controllo, descritta nel capitolo precedente. In altre parole, è stata attenta ad assicurarsi di avere sempre un capitale professionale sufficiente a sostenerla, prima di puntare a un maggiore controllo. Questo è uno dei motivi principali per cui voglio raccontare la sua storia: è un ottimo esempio di come si possa esercitare il controllo nel modo giusto.

Il primo lavoro di Lulu, dopo la laurea in matematica al Wellesley College, era all’ultimo gradino della gerarchia professionale nello sviluppo di software: lavorava nella Quality Assurance (QA), un termine elegante per indicare chi testa i software. “Quindi il lavoro consiste, ad esempio, nel mettere un testo in grassetto e assicurarsi che funzioni?” Le ho chiesto, mentre mi raccontava questo primo lavoro. “Ehi, ehi, non esageriamo con la quantità di responsabilità che mi davano!”, ha risposto scherzando.

Non si trattava di un ottimo lavoro. Anzi, non era nemmeno un lavoro decente. È qui che Lulu avrebbe potuto facilmente cadere nella prima trappola del controllo: ritrovarsi bloccati in un lavoro noioso è esattamente il momento in cui la tentazione di abbandonare il lavoro per seguire un percorso anticonformista diventa forte. Invece, ha deciso di acquisire il capitale professionale necessario per ottenere un posto migliore.

Le cose sono andate così: Lulu ha iniziato a hackerare il sistema operativo UNIX che gestiva il software dell’azienda. Alla fine ha imparato a costruire degli script che automatizzavano i test, facendo risparmiare tempo e denaro all’azienda. Le sue innovazioni sono state apprezzate e dopo pochi anni è stata promossa a ingegnere senior di QA.

A questo punto, Lulu aveva accumulato un legittimo capitale professionale per cui ha deciso di vedere cosa poteva fruttarle. Per riconquistare un po’ di autonomia da una serie di capi che la assillavano, ha chiesto un orario di trenta ore settimanali, per poter conseguire una laurea part-time in filosofia alla Tufts. “Avrei chiesto meno ore, ma trenta era il minimo per poter ricevere tutti i benefit”, ha spiegato. Se Lulu ci avesse provato durante il primo anno di lavoro, i suoi capi si sarebbero messi a ridere e probabilmente le avrebbero proposto un orario “a zero ore settimanali”, ma nel momento in cui è diventata un ingegnere senior alla

guida delle attività di automazione dei test, non hanno più potuto dirle di no.

Dopo aver conseguito la laurea, Lulu ha lasciato l'azienda e ha portato le sue competenze di automazione QA in una startup della zona che era appena stata acquisita da una grande azienda. "Avevo un ufficio spazioso con tre monitor", ricorda. "Ogni settimana la responsabile dell'ufficio veniva a prendere l'ordine delle caramelle. Le dicevi quali caramelle volevi e ti arrivavano sulla scrivania. Mi sono divertita molto."

Dopo alcuni anni, la società madre della startup ha deciso di chiudere l'ufficio di Boston, così Lulu, che aveva appena comprato casa, ha deciso che era arrivato il momento di fare qualcosa di diverso. Quando si è rimessa sul mercato del lavoro, ha ricevuto diverse offerte, tra cui quella di dirigere il gruppo QA di una grande azienda. Si sarebbe trattata di una grande promozione per Lulu: più soldi, più potere e più prestigio; il gradino precedente di una scala che porta a diventare vicepresidente esecutivo.

Lulu ha rifiutato. Ha invece accettato l'offerta di lavorare con una startup di sette persone, fondata dal fidanzato di una vecchia compagna di università, che aveva colto al volo l'opportunità di acquisire una persona con competenze così comprovate. "Non capivo bene cosa facessero e credo che nemmeno loro lo avessero capito del tutto", mi ha detto. Ma è proprio questo che ha attratto Lulu: affrontare qualcosa di nuovo, senza un piano dettagliato, le sembrava interessante, un'attività in cui avrebbe avuto molta voce in capitolo su ciò che faceva e su come lo faceva.

Quando l'azienda è stata acquisita nel 2001, Lulu era a capo dello sviluppo software. Grazie a questo capitale professionale, quando ha iniziato a non sopportare le regole del nuovo capo, ad esempio il codice di abbigliamento e l'insistenza sul fatto che tutti i dipendenti lavorassero dalle nove alle cinque, è stata in grado di chiedere (e ottenere) tre mesi di congedo. "Non potete contattarmi durante questo periodo", ha detto ai suoi nuovi capi. Il congedo, a quanto pare, era anche una scusa per addestrare il personale a lavorare senza di lei. Poco dopo la fine dell'aspettativa, Lulu se ne è andata e, nel tentativo di ottenere ancora più controllo, è diventata una sviluppatrice di software freelance. A questo punto le sue competenze erano così preziose che trovare clienti non era un problema. Inoltre, cosa ancora più importante, lavorare come freelance le permetteva di avere un'estrema flessibilità nel modo in cui svolgeva il suo lavoro. Viaggiava per tre o

quattro settimane alla volta, quando aveva voglia di staccare. “Se il venerdì c’era bel tempo”, mi ha detto “mi prendevo un giorno libero per andare a volare” (in quel periodo aveva ottenuto il brevetto di pilota). Decideva lei quando iniziare e quando terminare la giornata lavorativa. “Molti di quei giorni portavo con me un nipote o una nipotina e mi divertivo. Andavo al museo dei bambini e allo zoo probabilmente più di chiunque altro in città”, ricorda. “Non potevano impedirmi di fare queste cose, perché ero solo una collaboratrice esterna.”

Ho intervistato Lulu nel primo pomeriggio di un giorno feriale e l’orario non sembrava avere alcuna importanza. “Aspetta, mi assicuro che Skype sia spento, così nessuno può disturbarmi”, mi ha detto poco dopo il mio arrivo. Prendersi un pomeriggio libero per il piacere di fare un’intervista non è il tipo di decisione che avrebbe potuto prendere se avesse seguito un percorso di carriera tradizionale fino a diventare vicepresidente esecutivo, alla guida di una Porsche e sofferente di ulcera. Ma d’altra parte, i vicepresidenti che guidano Porsche e soffrono di ulcera probabilmente si godono la vita un po’ meno di Lulu.

Il controllo genera resistenza

La storia di Lulu, come ho detto prima, è un esempio di controllo ben esercitato. Come Ryan e Sarah della Red Fire Farms, la sua carriera risulta avvincente perché ha esercitato il controllo su ciò che fa e su come lo fa. Inoltre, come Ryan e Sarah, è riuscita in questo intento laddove altri hanno fallito – ad esempio Jane dello scorso capitolo – assicurandosi sempre di avere il capitale professionale necessario per ottenere questa autonomia.

In questa storia, tuttavia, si nasconde un pericolo. Sebbene la carriera di Lulu fosse soddisfacente dal punto di vista dell’autonomia, il percorso per acquisire questa libertà ha generato un conflitto. Quasi ogni volta che ha investito il suo capitale professionale per ottenere il massimo controllo, ha incontrato resistenza. Quando nel suo primo lavoro ha fatto leva sul suo valore per ottenere un orario ridotto, ad esempio, il suo datore di lavoro non ha potuto dire di no (grazie a lei, stava risparmiando molti soldi), ma non ne è stato contento. Sono serviti i nervi saldi di Lulu per far valere quella richiesta. Allo stesso modo, quando ha rifiutato un’importante promozione

per assumere una posizione indeterminata in una startup di sette persone, gli altri non hanno capito il suo gesto.

“Avevi appena comprato una casa”, le ho ricordato. “Rifiutare un lavoro importante per andare a lavorare in una piccola azienda sconosciuta è un passo rischioso.”

“La gente pensava che fossi pazza”, ha convenuto. Lasciare questa startup dopo l’acquisizione è stato altrettanto difficile. Lulu non ha voluto entrare nei dettagli, ma il sottinteso è che in quella società il suo valore era talmente alto che i nuovi proprietari hanno adottato tutte le tattiche possibili per tenerla a bordo. Infine, anche il passaggio al lavoro da freelance ha comportato delle difficoltà. Il suo primo cliente voleva assumerla a tempo pieno per lavorare al progetto, ma lei ha rifiutato. “Non volevano assolutamente un collaboratore”, ricorda “ma non avevano nessun altro che potesse fare quel tipo di lavoro, quindi alla fine non hanno avuto altra scelta che accettare.”

Più incontravo persone che erano riuscite a utilizzare il controllo nella loro carriera, più raccoglievo testimonianze simili sulla resistenza dei datori di lavoro, degli amici e delle famiglie. Un altro esempio è quello di una persona che chiamerò Lewis, specializzando in un noto programma universitario di chirurgia plastica (probabilmente la specializzazione medica più competitiva). A tre anni dall’inizio della specializzazione, ha iniziato a non sopportare più la burocrazia dell’ospedale. Quando l’ho incontrato per un caffè, mi ha dato un esempio vivido delle frustrazioni nella vita di un medico moderno.

“Una volta ho ricevuto al pronto soccorso un paziente che aveva il petto aperto perché era stato pugnalato al cuore”, mi ha raccontato. “Ero sopra la barella e gli massaggiavo il cuore mentre veniva portato in sala operatoria. Arriviamo in sala e ovviamente questo ragazzo ha bisogno di una trasfusione di sangue perché ha un buco nel cuore. ‘Dov’è il sangue?’, ho chiesto. ‘Non possiamo darglielo’, mi ha risposto il tecnico. ‘Hai dimenticato di registrare il paziente quando è entrato in pronto soccorso’ – avevo letteralmente il cuore di questo ragazzo in mano quando siamo entrati dalla porta – e allora ho pensato: ‘Mi state prendendo in giro.’”

Quel paziente è morto in sala operatoria. Probabilmente sarebbe morto anche se gli fosse stata somministrata una trasfusione di sangue, ma il punto è che questa esperienza ha distrutto l’autonomia lavorativa di Lewis.

Desiderava avere un maggiore controllo sulla sua vita, così ha fatto qualcosa di inaspettato: si è preso due anni di pausa dal suo programma di specializzazione per avviare un'azienda che sviluppa strumenti di formazione medica online.

Quando si chiede a Lewis perché ha voluto fondare un'azienda, il quadro che ne esce è convincente. "Un problema di molte persone nel mio campo è che hanno un sacco di idee, ma non sanno come trasformarle in realtà." Nella sua visione, vuole diventare un medico, ma anche il co-fondatore di questa azienda, che potrebbe continuare a funzionare senza bisogno della sua supervisione quotidiana. Nel momento in cui gli venissero delle idee sulla formazione medica, uno dei suoi interessi, potrebbe affidarle al team dell'azienda per trasformarle in realtà.

"Mettiamo che io abbia un'idea per un gioco che possa aiutare gli studenti di medicina ad apprendere qualche nuovo concetto", mi ha detto quando gli ho chiesto un esempio. "Potrei rivolgermi al mio team e dire: 'Fate in modo che si realizzi.'" Lewis ritiene che "creare qualcosa che funziona davvero" sia motivo di grande soddisfazione, e questa azienda gli potrebbe dare questa opportunità.

Come nel caso di Lulu, tuttavia, nel momento in cui Lewis aveva acquisito un'esperienza medica sufficiente a raccogliere i fondi per avviare la società, era diventato troppo prezioso per il suo datore di lavoro per lasciarlo andare. Lui è stato il primo, nei dieci anni di storia del suo programma combinato di chirurgia plastica, a chiedere un periodo di ferie nel bel mezzo della sua specializzazione. Mi chiedevano: "Perché lo fai?", ricorda. Non è stata una transizione facile. Quando ho incontrato Lewis, tuttavia, la sua pausa di due anni era quasi terminata. Durante questo periodo, la sua azienda si era trasformata da un'idea a un'organizzazione ben finanziata, con un prodotto di punta molto apprezzato (uno strumento che aiuta gli studenti di medicina a prepararsi per l'esame di abilitazione) e uno staff a tempo pieno che continuerà a lavorare anche quando lui riprenderà la sua specializzazione. Lewis era chiaramente felice della sua decisione di puntare su qualcosa di diverso, ma non era stato facile.

Questa è l'ironia del controllo. Quando a nessuno interessa cosa fai nella tua vita lavorativa, probabilmente non hai abbastanza capitale per fare qualcosa di interessante. Ma una volta che hai questo capitale, come hanno scoperto Lulu e Lewis, sei diventato abbastanza prezioso da indurre il tuo

datore di lavoro a contrastare i tuoi sforzi. Questa è la seconda trappola del controllo:

La seconda trappola del controllo

Il momento in cui acquisite un capitale professionale sufficiente per ottenere un controllo significativo sulla vostra vita lavorativa è esattamente il momento in cui diventate abbastanza preziosi per il vostro attuale datore di lavoro, da indurlo a impedirvi di cambiare.

Se ci riflettiamo, questa seconda trappola ha senso. Acquisire un maggiore controllo sulla vostra vita lavorativa è un vantaggio *per voi*, ma probabilmente non per il vostro datore di lavoro. Il passaggio a un orario di trenta ore settimanali, ad esempio, ha permesso a Lulu di uscire da un ambiente di lavoro sempre più soffocante. Ma dal punto di vista del suo datore di lavoro, si è trattato semplicemente di una perdita di produttività. In altre parole, nella maggior parte dei lavori dovreste aspettarvi che il vostro datore di lavoro si opponga al vostro cambiamento verso un maggiore controllo; il datore di lavoro ha ogni interesse a cercare di convincervi a reinvestire il vostro capitale professionale nella propria azienda, dandovi in cambio più denaro e prestigio invece di maggiore controllo, e questo può essere un comportamento a cui è difficile opporsi.

La cultura del coraggio, ripensata

Nella Regola n. 2, ho respinto la “cultura del coraggio”. Con questa espressione indicavo il crescente numero di autori e opinionisti online che promuovono l’idea che l’unica cosa che si frappone tra voi e il lavoro dei vostri sogni è trovare il coraggio di abbandonare la strada abituale. Ho sostenuto che è stata questa cultura del coraggio a portare Lisa Feuer a lasciare il suo lavoro in azienda per dedicarsi a una sfortunata impresa di yoga. Questa cultura gioca un ruolo importante anche nell’incoraggiare i personaggi di minor successo della comunità del lifestyle design.

Alla luce della seconda trappola del controllo, devo mitigare il mio precedente giudizio negativo. Il coraggio *non* è irrilevante per creare un lavoro che si ama. Lulu e Lewis, come ora sappiamo, hanno avuto bisogno di un bel po’ di coraggio per superare le difficoltà generate da questa trappola. La chiave, a quanto pare, è capire quando è il momento giusto per prendere decisioni coraggiose sulla propria carriera. Se si azzecca il

momento giusto, ci aspetta una vita lavorativa fantastica; se invece si sbaglia, inciampando nella prima trappola del controllo in un tentativo prematuro di autonomia, il disastro è assicurato. Il difetto della cultura del coraggio, quindi, non è il suo messaggio di fondo secondo cui il coraggio è una cosa buona, ma di sottovalutare gravemente la complessità delle circostanze e quindi di non utilizzare questo coraggio in modo utile.

Immaginiamo, ad esempio, che vi venga un'idea per aumentare il controllo sulla vostra carriera. Come ho sostenuto in precedenza, vale la pena di prestarvi attenzione perché il controllo è un elemento molto importante per trasformare la vostra vita lavorativa, tanto che lo definisco l'elisir per il lavoro dei sogni. Immaginate anche, però, che mentre riflettete su questa idea, le persone intorno a voi inizino a opporre resistenza. Qual è la cosa giusta da fare? Le due trappole del controllo rendono difficile rispondere a questa domanda.

È possibile che non abbiate un capitale professionale sufficiente per sostenere questa volontà di maggiore controllo. In altre parole, state per cadere nella prima trappola del controllo. In questo caso, dovreste ascoltare le obiezioni e accantonare l'idea. Allo stesso tempo, però, è possibile che abbiate un capitale professionale sufficiente e che questa resistenza sia generata proprio dal vostro valore. In questo caso, siete caduti nella seconda trappola del controllo. Allora dovreste ignorare le resistenze e perseguire il progetto. Questo, ovviamente, è il problema relativo al controllo: gli scenari sembrano entrambi uguali, ma la risposta corretta è diversa a seconda del caso.

A questo punto della mia ricerca, ho raccolto abbastanza storie riguardanti il controllo, sia in senso positivo che negativo, da sapere che questo enigma è importante, forse uno degli ostacoli più difficili da affrontare nella ricerca di un lavoro che amiamo. Gli slogan positivi della cultura del coraggio sono ovviamente troppo grossolani per guidarci in questo territorio insidioso. Abbiamo bisogno di uno strumento di valutazione più sofisticato, in grado di chiarire esattamente quale tipo di trappola del controllo stiamo affrontando. Come scoprirete in seguito, alla fine ho trovato la soluzione grazie alle abitudini di un imprenditore iconoclasta, che ha elevato a forma d'arte il vivere la propria vita secondo le proprie regole.

11.
EVITARE LE TRAPPOLE DEL CONTROLLO

*In cui spiego la **legge della redditività finanziaria**, secondo la quale si dovrebbe perseguire una richiesta di maggiore controllo solo se si ha la prova che ciò che si offre è qualcosa per cui le persone sono disposte a pagare.*

Derek Sivers è un maniaco del controllo

Non molto tempo dopo il suo TED talk del 2010 sulla creatività e la leadership, Derek Sivers ha diffuso il video di una folla a un concerto all'aperto. Un giovane senza maglietta inizia a ballare da solo. Le persone vicine guardano incuriosite.

"Un leader deve avere il coraggio di stare da solo e sembrare ridicolo", afferma Derek. Ben presto, però, un secondo giovane si unisce al primo e inizia a ballare.

"Ora arriva il primo seguace con un ruolo cruciale… il primo seguace trasforma un pazzo solitario in un leader." Mentre il video continua, altri ballerini si uniscono al gruppo. Poi molti altri. Verso i due minuti, i ballerini diventano una folla.

"E, signore e signori, è così che si crea un movimento."[1]

Il pubblico del TED tributa a Derek una standing ovation.

Lui si inchina e poi fa un piccolo balletto sul palco.

Nessuno può accusare Derek Sivers di essere un conformista. Nel corso della sua carriera, ha ripetutamente interpretato il ruolo di primo ballerino. Esordisce con una mossa rischiosa, studiata per massimizzare il suo controllo su ciò che fa e su come lo fa. Così facendo, rischia di sembrare un

“pazzo solitario” che balla da solo. Ma poi c’è sempre un secondo ballerino che convalida la sua decisione. E alla fine arriva il pubblico, che decreta il successo della sua azione.

La sua prima mossa rischiosa è avvenuta nel 1992, quando ha lasciato un buon lavoro alla Warner Bros. per dedicarsi alla musica a tempo pieno. Ha suonato la chitarra ed è andato in tournée con il musicista e produttore giapponese Ryuichi Sakamoto, e a detta di tutti era piuttosto bravo. La grande mossa successiva è stata nel 1997, quando ha fondato CD Baby, una società che aiutava gli artisti indipendenti a vendere i loro CD online. In un’epoca precedente a iTunes, questa società ha colmato un’esigenza cruciale per i musicisti indipendenti, facendo crescere l’azienda. Nel 2008 l’ha venduta a Disc Makers per ventidue milioni di dollari.

A questo punto della sua carriera, la logica convenzionale imponeva a Derek di trasferirsi in una grande casa fuori San Francisco e di diventare un *angel investor*. Ma Derek non è mai stato interessato alla logica convenzionale. Invece, ha messo tutti i proventi della vendita in un fondo di beneficenza per sostenere l’educazione musicale, vivendo con il minimo interesse previsto dalla legge. Poi ha venduto i suoi beni e ha iniziato a viaggiare per il mondo alla ricerca di un posto interessante in cui vivere. Quando ho parlato con lui, si trovava a Singapore. “Mi piace il fatto che il Paese sia così poco opprimente, non cerca di trattenerti, ma è invece una base da cui puoi partire per esplorare”, mi ha detto. Quando gli ho chiesto perché vive all’estero, mi ha risposto: “Nella mia vita seguo una regola: se una cosa fa paura, falla. Avevo vissuto ovunque in America e per me la cosa più spaventosa era vivere fuori dal Paese.”

Dopo essersi preso una pausa per leggere, imparare il mandarino e viaggiare in tutto il mondo, Derek si è recentemente dedicato a una nuova azienda: MuckWork. Questo servizio permette ai musicisti di esternalizzare compiti noiosi per poter dedicare più tempo alle attività creative che contano. Ha avviato l’azienda perché l’idea gli sembrava divertente.

Ecco cosa mi interessa di Derek: ama il controllo. Tutta la sua carriera si è basata sul fare grandi mosse, spesso affrontando delle resistenze, per ottenere un maggiore controllo su ciò che fa e su come lo fa. E non solo ama il controllo, ma riesce anche a ottenerlo con grande successo. Ecco perché l’ho raggiunto via telefono a Singapore: volevo scoprire *come* avesse raggiunto questa meta. Più in dettaglio, gli ho chiesto quali criteri

utilizza per decidere quali progetti portare avanti e quali abbandonare: in sostanza, mi interessava la sua mappa per navigare fra le trappole del controllo descritte negli ultimi due capitoli.

Fortunatamente per noi, la risposta alla mia domanda è stata semplice ma sorprendentemente efficace…

La legge della redditività finanziaria

Quando gli ho spiegato cosa stessi cercando, Derek l'ha capito subito.

"Intendi quel tipo di algoritmo mentale che impedisce a un avvocato, che ha una carriera ventennale di successo, di dire all'improvviso: 'Sai, mi piacciono i massaggi, diventerò un massaggiatore'?", mi ha chiesto.

"È così", ho risposto.

Derek ci ha pensato per un momento.

"Ho un criterio sul denaro che prevale sulle altre regole della mia vita", ha detto. **"Fai ciò per cui la gente è disposta a pagare."**

Derek ha chiarito che questo è diverso dal perseguire il denaro per il gusto di averlo. Ricordiamo che si tratta di una persona che ha dato via ventidue milioni di dollari e ha venduto i suoi beni dopo l'acquisizione della sua azienda. Come ha spiegato: "Il denaro è un indicatore neutro del valore. Se si punta a fare soldi, si punta ad avere valore."

Ha anche sottolineato che gli hobby sono chiaramente esenti da questa regola. "Se voglio imparare a fare immersioni subacquee, ad esempio, perché penso che sia divertente – e la gente ovviamente non mi pagherà per farlo –, non mi interessa, lo farò comunque", ha detto. Ma quando si tratta di decisioni che riguardano la carriera lavorativa, il denaro rimane un efficace parametro di valutazione. "Se avete difficoltà a raccogliere fondi per un'idea o state pensando di sostenere la vostra idea con un lavoro non correlato, allora dovete ripensare all'idea."

A prima vista, la carriera di Derek, che ruota intorno ad attività creative, potrebbe sembrare avulsa da questioni prosaiche e grossolane come il denaro. Ma quando ha ricostruito il proprio percorso dalla prospettiva di questo algoritmo mentale, improvvisamente tutto ha avuto più senso.

La sua prima grande mossa, ad esempio, è stata quella di diventare un musicista professionista nel 1992. Come mi ha spiegato Derek, ha iniziato a dedicarsi alla musica di notte e nei fine settimana. “Non ho lasciato il mio lavoro diurno finché non ho guadagnato di più con la mia musica.”

La sua seconda grande mossa è stata quella di avviare CD Baby. Anche in questo caso, si è dedicato a tempo pieno a questa attività solo dopo aver creato una base di clienti redditizia. “La gente mi chiede come ho finanziato la mia attività”, racconta. “Gli rispondo che prima ho venduto un CD, il che mi ha dato abbastanza soldi per venderne due.” Da lì in poi il progetto è cresciuto.

Anche con il senno di poi, le offerte di Derek per ottenere maggiore controllo restano importanti e anticonformiste ma, dato il suo algoritmo mentale secondo cui si deve fare solo ciò per cui le persone sono disposte a pagare, ora sembrano anche molto meno rischiose. Quest’idea è così potente da meritare una definizione ufficiale.

La legge della sostenibilità finanziaria

Al momento di decidere se seguire un’attività interessante che apporterebbe un maggiore controllo sulla vostra vita lavorativa, cercate di capire se le persone sono disposte a pagare per questa attività. In caso affermativo, proseguite. In caso contrario, passate oltre.

Quando ho iniziato a riflettere su questa legge, ho visto come si applicasse costantemente alle persone che hanno acquisito con successo un maggiore controllo sulla propria carriera. A tale proposito, occorre ricordare che la definizione di “disposto a pagare” può variare. In alcuni casi, significa letteralmente che i clienti vi pagano per un prodotto o un servizio. Ma può anche significare ottenere l’approvazione di un prestito, ricevere un investimento esterno o, più comunemente, convincere un datore di lavoro ad assumervi o a continuare a pagarvi. Una volta adottata questa definizione flessibile di “disposto a pagare”, questa legge inizia a emergere dappertutto.

Consideriamo, ad esempio, Ryan Voiland della Red Fire Farm. Molti cittadini istruiti, stufi del caos urbano, acquistano terreni agricoli e cercano di guadagnarsi da vivere lavorando con le proprie mani. La maggior parte fallisce. Ciò che rende Ryan diverso è che prima di provarci si è assicurato che la gente fosse disposta a pagarlo per coltivare. Più in dettaglio, poiché non era un ricco ex banchiere, per acquistare la sua prima proprietà ha dovuto chiedere un prestito alla Massachusetts Farm Services Agency – e la

FSA non regala facilmente i suoi soldi. È necessario presentare un piano aziendale dettagliato che li convinca che l'azienda agricola frutterà davvero. Con dieci anni di esperienza al suo attivo, Ryan è riuscito a far valere le sue ragioni.

Lulu rappresenta un altro buon esempio di questa legge messa inpratica. In questo caso, la definizione di "disposto a pagare" riguardava la sua busta paga. Lulu prendeva le sue scelte verso una maggiore autonomia tenendo in considerazione se nel frattempo qualcuno l'avrebbe assunta o avrebbe continuato a pagarla. La sua prima grande iniziativa, ad esempio, è stata quella di passare a un orario di trenta ore settimanali. Sapeva di avere abbastanza capitale per sostenere questo cambiamento, e infatti il suo datore di lavoro ha accettato. Nei lavori successivi, quando ha negoziato un congedo di tre mesi o ha insistito per lavorare come freelance con un orario libero, anche in questo caso si è trattato di richieste di maggiore controllo; e il fatto che i datori di lavoro le hanno accettate ha convalidato il valore di Lulu. Se avesse avuto meno capitale professionale, non avrebbero avuto problemi a dirle addio.

D'altra parte, quando si esaminano le storie di persone che *non* sono riuscite a ottenere un maggiore controllo sulla propria carriera, spesso emerge che questa legge è stata ignorata. Ricordate Jane, di cui abbiamo parlato nella Regola n. 3: ha lasciato l'università con la vaga idea che una qualche attività online avrebbe sostenuto uno stile di vita avventuroso. Se avesse incontrato Derek Sivers, avrebbe rimandato questa mossa fino a quando non avesse avuto la prova concreta di poter guadagnare online. In questo caso, la legge avrebbe svolto la sua funzione, in quanto un semplice esperimento avrebbe probabilmente rivelato che i siti web a reddito passivo sono più un mito che una realtà, e quindi avrebbe evitato di abbandonare la sua istruzione in modo avventato. Questo non significa che Jane avrebbe dovuto rassegnarsi a vivere una vita lavorativa noiosa. Al contrario, questa legge avrebbe potuto fornirle gli strumenti per continuare a esplorare diverse varianti della sua visione avventurosa della vita, fino a quando non fosse riuscita a trovarne una da perseguire che potesse effettivamente dare dei risultati.

Riassunto della Regola n. 3

Le Regole n. 1 e n. 2 hanno gettato le basi del mio nuovo pensiero su come le persone arrivino ad amare ciò che fanno. La Regola n. 1 ha confutato **la teoria della passione**, secondo la quale bisogna prima capire quale sia la propria vera vocazione e poi trovare un lavoro all'altezza. Con la Regola n. 2 ho sostituito questa idea con la teoria del **capitale professionale**, secondo la quale le caratteristiche che definiscono un ottimo lavoro sono rare e preziose e, se le si vuole ottenere nella propria vita lavorativa, si devono prima costruire competenze rare e preziose da offrire in cambio. Chiamo queste competenze "capitale professionale" e nella Regola n. 2 ho approfondito i dettagli su come acquisirle.

L'ovvia domanda successiva è come investire questo capitale una volta ottenuto. La Regola n. 3 ha cercato di dare una risposta a questa domanda, sostenendo che è molto importante avere il **controllo** su ciò che si fa e su come lo si fa. Questa caratteristica compare così spesso nella vita delle persone che amano ciò che fanno che ho iniziato a chiamarla l'elisir per il lavoro dei sogni.

Investire il proprio capitale nel controllo, tuttavia, si rivela complicato. Ci sono due **trappole** che di solito ostacolano le persone nella ricerca di questo vantaggio. **La prima** è che è pericoloso cercare di ottenere più controllo senza avere un capitale sufficiente per sostenerlo.

La seconda trappola del controllo osserva che una volta che si dispone del capitale per sostenere un'offerta di maggiore controllo, non si è ancora fuori pericolo. Questo capitale vi rende tanto preziosi preziosi per il vostro datore di lavoro che, probabilmente, cercherà di tenervi su un percorso più tradizionale. Il datore di lavoro è consapevole che ottenere un maggiore controllo è positivo per voi, ma non per i suoi profitti.

Le trappole del controllo vi mettono in una situazione difficile. Supponiamo che abbiate un'idea per ottenere un maggiore controllo sulla vostra carriera e che stiate incontrando delle resistenze. Come potete capire se questa resistenza è valida (ad esempio, vi sta aiutando a evitare la prima trappola del controllo) o se deve essere ignorata (ad esempio, è il risultato della seconda trappola del controllo)?

Per aiutarmi a risolvere questo enigma del controllo, mi sono rivolto a Derek Sivers. Derek è un imprenditore di successo che ha condotto una vita all'insegna del controllo. Gli ho chiesto un consiglio su come vagliare le potenziali attività che favoriscono il controllo e mi ha risposto con una

semplice regola: “Fai ciò per cui la gente è disposta a pagarti.” Non si tratta di fare soldi. (Derek, ad esempio, è più o meno indifferente al denaro, avendo dato in beneficenza i milioni guadagnati con la vendita della sua prima azienda.) Si tratta invece di usare il denaro come “indicatore neutro di valore”, un modo per determinare se si ha o meno un capitale professionale sufficiente per avere successo in un’attività. L’ho chiamata **legge della redditività finanziaria** e ho concluso che si tratta di uno strumento fondamentale per orientarsi nell’acquisizione del controllo. Questo vale sia se state pensando a un’avventura imprenditoriale sia per un nuovo ruolo all’interno di un’azienda consolidata. Finché le persone non sono disposte a pagarvi, non è un progetto abbastanza maturo per essere perseguito.

---

[1] “Derek Sivers: How to start a movement”, TED.com, video postato nell’aprile 2010, http://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement.html.

REGOLA N. 4

PENSATE IN PICCOLO, AGITE IN GRANDE (O L'IMPORTANZA DELLA MISSIONE)

12.
LA VITA SIGNIFICATIVA DI PARDIS SABETI

In cui sostengo che una missione unificante per la vostra vita lavorativa può essere fonte di grande soddisfazione.

Una professoressa felice

Il modernissimo Northwest Science Building di Harvard si trova al 52 di Oxford Street a Cambridge, Massachusetts, dieci minuti a piedi dai turisti che affollano il famoso cortile centrale dell'università. Fa parte di un complesso di imponenti laboratori in vetro e mattoni che costituiscono il nuovo cuore del motore di ricerca di Harvard. All'interno, il Northwest sembra la visione hollywoodiana di un laboratorio scientifico. I corridoi che delimitano il perimetro di ogni piano sono in cemento lucidato e illuminati fiocamente nello stile delle serie TV investigative.

Al centro dell'edificio, lungo i corridoi, si trovano i laboratori di analisi, dove gli studenti laureati manipolano delle pipette, visibili attraverso porte d'acciaio finestrate. Dall'altra parte del corridoio si trovano gli uffici dei professori, delimitati da pareti di vetro a tutta altezza. È stato uno di questi uffici, in particolare, ad attirarmi nel Northwest in un soleggiato pomeriggio di giugno: l'ufficio di Pardis Sabeti, una professoressa trentacinquenne di biologia evolutiva che ha padroneggiato una delle strategie più elusive ma potenti nella ricerca del lavoro che si ama.

Una delle prime cose che si notano se si passa del tempo con Pardis è che si gode la vita. La biologia, come ogni campo accademico ad alta responsabilità, è impegnativa. Per questo motivo, ha la reputazione di trasformare i giovani professori in persone scontrose che adottano un modello masochistico di stacanovismo, nel quale il relax diventa un segno di fallimento e i successi dei colleghi diventano tragedie. Può essere un'esistenza desolante. Pardis, da parte sua, ha evitato questo destino.

Dopo neanche cinque minuti dalla mia visita, ad esempio, un giovane laureando, uno dei dieci che Pardis impiega nel suo omonimo Sabeti Lab, ha fatto capolino nell'ufficio.

"Stiamo andando all'allenamento di pallavolo", ha detto, riferendosi alla squadra del laboratorio, che evidentemente si impegna seriamente. Pardis ha promesso di unirsi a loro non appena terminata l'intervista.

La pallavolo non è l'unico hobby di Pardis. In un angolo del suo ufficio ha una chitarra acustica che non serve solo come decorazione: Pardis suona in una band chiamata Thousand Days, molto conosciuta negli ambienti musicali di Boston. Nel 2008, la PBS ha presentato la band in uno speciale di *Nova* intitolato *Researchers Who Rock*.

L'energia che Pardis mette in queste attività è un effetto collaterale dell'entusiasmo per il lavoro. La maggior parte della sua ricerca si concentra sull'Africa, in particolare su Senegal, Sierra Leone e soprattutto Nigeria. Per Pardis, questo lavoro non riguarda solo l'accumulo di pubblicazioni e di donazioni. A un certo punto della nostra conversazione, ad esempio, ha tirato fuori il suo portatile. "Devi vedere questo video di me e delle mie ragazze", ha detto, caricando un video di YouTube in cui Pardis, chitarra alla mano, guida un gruppo di quattro donne africane in una canzone. Il video è stato girato all'aperto in Nigeria. Le palme fanno da sfondo. Le donne, mi dice, lavorano in una clinica sostenuta dal Sabeti Lab. "Queste donne lavorano con persone che muoiono in modi devastanti ogni giorno", dice a nessuno in particolare, mentre il video continua. Sullo schermo, tutte sorridono mentre Pardis le guida attraverso i versi. "Mi piace andare lì", aggiunge. "La Nigeria è la mia casa africana."

È chiaro che Pardis ha schivato il cinismo che intrappola molti giovani accademici e ha invece costruito una vita coinvolgente. ("Non è sempre facile", ha dichiarato una volta in un'intervista "ma amo davvero quello che faccio.")[1] *Ma come è riuscita in questa impresa?* Trascorrendo del tempo

con Pardis, ho capito che **la sua felicità deriva dal fatto che ha costruito la sua carriera su una *missione* chiara e convincente**, che non solo dà significato al suo lavoro, ma le dà anche l'energia necessaria per abbracciare la vita oltre il laboratorio. Nel tipico stile di Harvard, la missione di Pardis non è affatto semplice: il suo obiettivo, in parole povere, è liberare il mondo dalle sue malattie più antiche e mortali.

La missione di Pardis

Quando si è laureata, Pardis si è imbattuta nel campo emergente della genetica computazionale, ovvero l'uso dei computer per aiutare a comprendere le sequenze di DNA. Ha sviluppato un algoritmo che setaccia i database con le informazioni genetiche umane alla ricerca di tracce di un elemento sfuggente: la continua evoluzione umana. Per il grande pubblico, l'idea che l'uomo si stia ancora evolvendo può essere sorprendente, ma tra i biologi evoluzionisti è data per scontata. (Uno degli esempi classici di evoluzione umana recente è la tolleranza al lattosio, la capacità di digerire il latte in età adulta; una caratteristica che ha iniziato a diffondersi nella popolazione umana solo quando abbiamo addomesticato gli animali produttori di latte.)

L'algoritmo di Pardis utilizza metodi statistici per individuare modelli di migrazione genica che corrispondono a quanto ci si aspetterebbe da una pressione selettiva, ad esempio una mutazione che è comparsa di recente nell'evoluzione umana ma che poi si è diffusa rapidamente in una popolazione. In altre parole, l'algoritmo effettua una ricerca alla cieca, individuando geni "candidati" che potrebbero essere il risultato di una selezione naturale, ma lasciando al ricercatore il compito di capire perché la selezione naturale abbia ritenuto utile il gene. Pardis usa l'algoritmo per cercare geni di recente evoluzione che forniscono resistenza alle malattie. La sua logica è che se riesce a trovare questi geni e a capire come funzionano, i ricercatori biomedici potrebbero essere in grado di imitare i loro benefici in un trattamento. È logico che i geni che resistono alle malattie siano tra i candidati individuati dall'algoritmo di Pardis, perché rappresentano un classico esempio di selezione naturale in azione. Se un virus letale uccide gli esseri umani in una popolazione per un lungo periodo, i biologi direbbero che questa popolazione è sottoposta a una

“pressione selettiva”. Se alcuni fortunati membri del gruppo sviluppano una resistenza alla malattia, questa pressione fa sì che il nuovo gene si diffonda rapidamente (le persone con il nuovo gene muoiono meno frequentemente di quelle senza). Questa rapida diffusione di un nuovo gene è esattamente il tipo di firma che l’algoritmo di Pardis è stato messo a punto per rilevare.

La prima grande scoperta di Pardis è stata un gene che conferisce resistenza alla febbre di Lhassa, una delle malattie più antiche e mortali del continente africano, responsabile di decine di migliaia di morti ogni anno. (“Le persone non solo muoiono di queste malattie”, ha sottolineato la dottoressa “ma muoiono di morti terribili.”) Da allora ha aggiunto la malaria e la peste bubbonica all’elenco degli “antichi flagelli” che sta affrontando con la sua strategia computazionale.

La carriera di Pardis è guidata da una chiara missione: usare una nuova tecnologia per combattere antiche malattie. Questa ricerca è chiaramente importante; un’osservazione sottolineata dal fatto che per il suo lavoro ha ricevuto sovvenzioni a sette cifre sia dalla Bill & Melinda Gates Foundation che dal NIH. Più avanti in questo libro ci addentreremo nei dettagli di come ha individuato la sua missione, ma ciò che è importante notare ora è che averne una le fornisce uno scopo e una carica di energia, caratteristiche che l’hanno aiutata a evitare di diventare un’accademica cinica e a continuare ad abbracciare il suo lavoro con entusiasmo. La sua missione è la base su cui costruisce l’amore per ciò che fa, e quindi è una strategia professionale che dobbiamo comprendere meglio.

Il potere della missione

Avere una missione significa avere un obiettivo unificante per la propria carriera. È più generale di un compito specifico e può abbracciare più incarichi. Fornisce una risposta alla domanda: “Cosa dovrei fare nella mia vita?” Le missioni sono potenti perché concentrano l’energia verso un obiettivo utile, e questo, a sua volta, massimizza l’impatto sul mondo, un fattore cruciale per amare ciò che si fa. Le persone che sentono che la loro carriera è veramente importante sono più soddisfatte della loro vita lavorativa e sono anche più resistenti alla fatica del lavoro. Rimanere alzati fino a tardi per far risparmiare qualche milione di dollari in più a un cliente che si occupa di controversie aziendali può essere stancante, ma rimanere

alzati fino a tardi per aiutare a curare una malattia antica può lasciarvi più energici di quando avete iniziato, forse dandovi anche l'entusiasmo in più, necessario per fondare una squadra di pallavolo del laboratorio o per fare un tour con una rock band.

Sono stato attratto da Pardis Sabeti perché la sua carriera è guidata da una missione che in cambio l'ha resa felice.

Dopo averla incontrata, sono andato alla ricerca di altre persone che sfruttano questa caratteristica per creare un lavoro che amano. Questa ricerca mi ha portato a un giovane archeologo la cui missione di divulgare il suo lavoro lo ha portato a realizzare una serie televisiva su Discovery Channel, e a un programmatore annoiato che ha studiato in modo sistematico il marketing per ideare una missione che ha riportato l'entusiasmo nella sua vita lavorativa. In tutti e tre i casi, ho cercato di decodificare esattamente come questi individui abbiano trovato e poi realizzato con successo le loro missioni. In breve, volevo una risposta a una domanda importante: *come si fa a trasformare una missione in realtà, nella propria vita lavorativa?*

Le risposte che ho trovato sono complicate. Per comprendere meglio questa complessità, riportiamo la questione nel contesto più ampio del libro. Nelle regole precedenti ho sostenuto che "segui la tua passione" è un cattivo consiglio, perché la maggior parte delle persone non nasce con passioni preesistenti che aspettano di essere scoperte. Se il vostro obiettivo è amare ciò che fate, dovete prima accumulare un capitale professionale padroneggiando competenze rare e preziose, per poi monetizzare questo capitale in cambio delle caratteristiche che definiscono un lavoro ottimo. Come spiegherò, la missione è uno di questi aspetti desiderabili e, come ogni altro aspetto desiderabile, anch'essa richiede che si costruisca prima un capitale professionale: una missione intrapresa senza questa competenza è probabilmente destinata a morire.

Ma il capitale da solo non è sufficiente per trasformare una missione in realtà. Molte persone sono brave in quello che fanno, ma non hanno riorientato la loro carriera in una direzione convincente.

Di seguito esplorerò un paio di tattiche più avanzate che hanno un ruolo importante nel trasformare una buona idea di missione in una vera e propria realtà. Nei prossimi capitoli imparerete il valore di sperimentare sistematicamente diverse proto-missioni, per cercare una direzione che

valga la pena seguire. Imparerete anche la necessità di adottare una mentalità di marketing nella ricerca del vostro obiettivo. In altre parole, le missioni sono una caratteristica potente da introdurre nella vostra vita lavorativa, ma sono anche volubili, e richiedono un'attenta opera di convincimento per diventare realtà.

Questa sottigliezza probabilmente spiega perché molte persone non hanno un obiettivo centrale nella loro carriera, anche se questo tipo di obiettivo è generalmente ammirato: le missioni sono difficili. A questo punto della mia ricerca, tuttavia, sono ormai a mio agio con il termine "difficile" e spero che, se siete arrivati fino a questo punto del libro, vi sentiate così anche voi. Le difficoltà spaventano i sognatori e i timidi, lasciando più opportunità a chi, come noi, è disposto a prendersi il tempo necessario per studiare attentamente il percorso migliore da seguire, e poi agire con fiducia.

---

[1] "Pardis Sabeti: Expert Q&A", NOVA ScienceNOW, postato il 7 luglio 2008, http://www.pbs.org/wgbh/nova/body/sabeti-genetics-qa.html.

13.
LE MISSIONI RICHIEDONO CAPITALE

In cui sostengo che una missione scelta prima di avere un capitale professionale rilevante non sarà probabilmente sostenibile.

Il fallimento della missione

Quando Sarah mi ha scritto era bloccata. Aveva da poco lasciato il suo lavoro di redattrice giornalistica per frequentare la scuola di specializzazione in scienze cognitive. Sarah aveva preso in considerazione l'idea di specializzarsi subito dopo l'università, ma all'epoca temeva di non avere le competenze giuste. Con l'età, però, è aumentata la fiducia in se stessa, e dopo essersi iscritta e aver passato un corso sull'intelligenza artificiale che avrebbe "spaventato una versione più giovane di me stessa", Sarah ha deciso di fare il grande passo e di diventare una dottoranda a tempo pieno.

Poi sono iniziati i problemi. Non molto tempo dopo la sua nuova carriera di studentessa, Sarah è rimasta paralizzata dalla mancanza di una missione che desse una direzione al suo lavoro. "Sento di avere troppi interessi", mi ha detto. "Non riesco a decidere se voglio dedicarmi a un lavoro teorico o a qualcosa di più applicato, o quale sarebbe più utile. E, cosa ancora più preoccupante, credo che tutti gli altri ricercatori siano dei geni… Cosa faresti tu se fossi al mio posto?"

La storia di Sarah mi ha ricordato quella di Jane, che ho presentato nella Regola n. 3. Come ricorderete, Jane ha lasciato l'università per "avviare un'organizzazione no-profit per sviluppare la mia visione della salute, del potenziale umano e di una vita ben vissuta". Questa missione, purtroppo, si è scontrata con una dura realtà finanziaria quando Jane non è riuscita a raccogliere fondi per sostenere la sua vaga visione. Quando l'ho incontrata, stava chiedendo consiglio per trovare un lavoro normale, un compito che si stava rivelando difficile perché non aveva una laurea.

Sia Sarah che Jane riconoscevano il valore della missione, ma faticavano a metterlo in pratica nella loro vita lavorativa. Sarah desiderava disperatamente che la ricerca trasformasse la sua vita come quella di Pardis Sabeti, ma il fatto di non essere riuscita a identificare una missione immediatamente l'ha portata a riconsiderare la scuola di specializzazione. Jane, invece, ha abbozzato qualcosa di vago (un'organizzazione no-profit che avrebbe "sviluppato la mia visione di una vita ben vissuta") e poi ha sperato che i dettagli si sarebbero risolti da soli una volta che avesse iniziato a lavorare. A Jane non è andata meglio che a Sarah: i dettagli, a quanto pare, non si sono sistemati da soli, lasciando Jane senza un soldo e ancora senza una laurea.

Racconto queste storie perché sottolineano un punto importante: le missioni sono complicate. Come Sarah e Jane hanno imparato, il fatto che si voglia davvero organizzare il proprio lavoro intorno a una missione non significa che sia facile realizzarla. Dopo la mia visita a Harvard mi sono reso conto che, se volevo sfruttare questa caratteristica per la mia carriera, dovevo comprendere meglio questo aspetto. Dovevo cioè capire che cosa facesse di diverso Pardis rispetto a Sarah e Jane. La risposta che ho trovato alla fine è arrivata in maniera inaspettata: dai tentativi di spiegare un fenomeno sconcertante.

La sconcertante popolarità della codifica di rete lineare casuale

Mentre scrivo questo capitolo, sto partecipando a una conferenza di informatica a San Jose, in California. All'inizio della giornata è successo qualcosa di interessante. Ho partecipato a una sessione in cui quattro diversi professori di quattro diverse università hanno presentato le loro ultime ricerche. Sorprendentemente, tutte e quattro le presentazioni hanno

affrontato lo stesso specifico problema – *la diffusione delle informazioni nei network* – utilizzando la stessa tecnica – *la codifica di rete lineare casuale.* È stato come se la mia comunità di ricerca si fosse svegliata una mattina e avesse deciso collettivamente e spontaneamente di affrontare lo stesso problema esoterico.

Questo esempio di scoperta congiunta mi ha sorpreso, ma non avrebbe sorpreso lo scrittore scientifico Steven Johnson. Nel suo avvincente libro del 2010, *Dove nascono le grandi idee*, Johnson spiega che questi "multipli" sono frequenti nella storia della scienza.[1] Consideriamo la scoperta delle macchie solari nel 1611: come osserva Johnson, quattro scienziati, provenienti da quattro Paesi diversi, identificarono il fenomeno nello stesso anno. La prima batteria elettrica? Inventata due volte a metà del XVIII secolo. L'ossigeno? Isolato indipendentemente nel 1772 e nel 1774. In uno studio citato da Johnson, i ricercatori della Columbia University hanno trovato poco meno di centocinquanta esempi di scoperte scientifiche importanti effettuate da più ricercatori quasi contemporaneamente.

Questi esempi di scoperte simultanee, benché interessanti, potrebbero sembrare estranei al nostro interesse riguardo a una missione professionale. Vi chiedo però di seguirmi, perché la spiegazione di questo fenomeno è il primo anello di una catena logica che mi ha aiutato a decifrare ciò che Pardis ha fatto di diverso rispetto a Sarah e Jane.

Le grandi idee, ha spiegato Johnson, vengono quasi sempre scoperte nell'"adiacente possibile", un termine preso in prestito dal biologo dei sistemi complessi Stuart Kauffman, che lo ha usato per descrivere la formazione spontanea di strutture chimiche complesse da strutture più semplici. Kauffman ha osservato che, dato un minestrone di componenti chimici che urtano e si mescolano tra loro, si formeranno molte nuove sostanze chimiche. Tuttavia, non tutte le nuove sostanze chimiche sono ugualmente probabili. Le nuove sostanze chimiche che sarà possibile avere sono quelle che possono essere create combinando le strutture già presenti nel minestrone. In altre parole, le nuove sostanze chimiche si trovano nello spazio dell'*adiacente possibile* definito dalle strutture attuali.

Quando Johnson ha adottato questa espressione, l'ha spostata dai composti chimici complessi alle innovazioni culturali e scientifiche. "Prendiamo le idee che abbiamo ereditato o in cui ci siamo imbattuti e le combiniamo in una nuova forma", ha spiegato. Le prossime grandi idee in

qualsiasi campo si trovano proprio al di là della frontiera attuale, nello spazio adiacente che contiene le possibili nuove combinazioni di idee esistenti. Il motivo per cui spesso le scoperte importanti avvengono più volte è che diventano possibili solo quando entrano nell'adiacente possibile, e a quel punto chiunque osservi questo spazio, cioè coloro che sono attualmente all'avanguardia, noterà le stesse innovazioni in attesa di essere realizzate.

L'isolamento dell'ossigeno come componente dell'aria, per citare uno degli esempi di Johnson di scoperta multipla, non fu possibile finché non accaddero due cose: in primo luogo, gli scienziati cominciarono a pensare all'aria come a una sostanza contenente elementi e non solo come a un vuoto; in secondo luogo, vennero introdotte le bilance sensibili, uno strumento fondamentale per i necessari esperimenti. Una volta che questi due sviluppi si realizzarono, l'isolamento dell'ossigeno divenne un grosso bersaglio nella nuova zona dell'adiacente possibile, visibile a chiunque guardasse in quella direzione. Due scienziati – Carl Wilhelm Scheele e Joseph Priestley – stavano guardando in quella direzione e così entrambi condussero gli esperimenti necessari, in modo indipendente, anche se quasi in contemporanea.

L'adiacente possibile spiega anche il mio precedente esempio di quattro ricercatori che hanno affrontato lo stesso problema sconosciuto con la stessa tecnica sconosciuta durante la conferenza a cui ho partecipato. La tecnica specifica applicata in questo caso – una tecnica chiamata codifica di rete lineare casuale – è arrivata all'attenzione degli informatici con cui lavoro solo negli ultimi due anni, quando i ricercatori che studiavano un argomento correlato hanno iniziato ad applicarla con successo a problemi difficili. Gli scienziati che alla conferenza hanno presentato lavori simili su questa tecnica si sono accorti del suo potenziale più o meno nello stesso periodo. Per dirla nei termini di Johnson, questa tecnica ha ridefinito l'avanguardia nel mio angolo di mondo accademico, e quindi ha ridefinito anche l'adiacente possibile, e in questa nuova configurazione, il problema della diffusione delle informazioni – come la scoperta dell'ossigeno molti secoli fa – si è improvvisamente profilato come un grande obiettivo in attesa di essere affrontato.

Ci piace pensare all'innovazione come se ci colpisse in un momento eureka, in cui improvvisamente si cambia il modo in cui le persone vedono

il mondo, facendo un balzo in avanti rispetto alla nostra attuale comprensione. Io sostengo che in realtà l'innovazione è più sistematica. Lavoriamo per espandere l'avanguardia, aprendo nuovi problemi nell'area adiacente possibile, per poi affrontare e quindi espandere l'avanguardia ancora più in là, mostrando nuovi problemi, e così via. "La verità", spiega Johnson "è che i progressi tecnologici (e scientifici) raramente esulano dall'adiacente possibile."

Come ho detto, la comprensione dell'adiacente possibile e del suo ruolo nell'innovazione è il primo anello di una catena di argomentazioni che spiega come identificare una buona missione professionale. Nella prossima sezione, affronterò il secondo anello, che collega il mondo delle scoperte scientifiche a quello del lavoro.

La missione guidata dal capitale

Le scoperte scientifiche, come abbiamo appena appreso, richiedono che si arrivi prima all'avanguardia del proprio campo. Solo allora si può vedere l'adiacente possibile al di là, lo spazio dove quasi sempre si scoprono idee innovative. Ecco la riflessione che ho fatto su Pardis Sabeti nello stesso momento in cui esaminavo la teoria dell'innovazione di Johnson: **una buona missione professionale è simile a una scoperta scientifica, è un'innovazione che aspetta di essere scoperta nelle adiacenze del vostro campo.** Se volete identificare una missione per la vostra vita lavorativa, quindi, dovete prima raggiungere l'avanguardia, l'unico posto in cui queste missioni diventano visibili.

Questa intuizione spiega le difficoltà di Sarah: stava cercando di trovare una missione *prima* di arrivare all'avanguardia (era ancora nei suoi primi due anni di specializzazione quando ha iniziato a farsi prendere dal panico per la sua mancanza di orientamento). Dalla sua posizione di studentessa neolaureata, era troppo lontana dall'avanguardia per poter sperare di esaminare l'adiacente possibile e, se non si riesce a vedere l'adiacente possibile, è improbabile che si riesca a individuare una nuova direzione convincente per il proprio lavoro. Secondo la teoria di Johnson, Sarah avrebbe fatto meglio a diventare prima esperta di una nicchia promettente – un compito che può richiedere anni – e solo in seguito a rivolgere la sua attenzione alla ricerca di una missione.

Questa distanza dall'adiacente possibile ha fatto inciampare anche Jane. Voleva avviare un'organizzazione no-profit trasformativa che cambiasse il modo in cui le persone vivono la loro vita. Un'organizzazione no-profit di successo, tuttavia, ha bisogno di una filosofia specifica e di prove evidenti della sua efficacia. Jane non aveva una filosofia di questo tipo. Per trovarne una, avrebbe avuto bisogno di una buona visione dell'adiacente possibile nel suo angolo del settore no-profit, e questo avrebbe richiesto che prima arrivasse a un livello di avanguardia negli sforzi per migliorare la vita delle persone – un processo che, come per Sarah, richiede pazienza e forse anni di lavoro. Jane stava cercando di identificare una missione prima di arrivare all'avanguardia e, come è prevedibile, non ha trovato nulla che potesse impressionare la gente.

Col senno di poi, queste osservazioni sono ovvie. Se le missioni che trasformano la vita potessero essere trovate con un po' di curiosità e un atteggiamento ottimista, cambiare il mondo sarebbe una cosa comune. Ma non è una cosa comune, anzi è piuttosto rara. Questa rarità, lo capiamo ora, è dovuta al fatto che queste scoperte richiedono che si arrivi prima all'avanguardia, e questo è il tipo di impegno che la maggior parte di noi cerca di evitare nella propria vita lavorativa.

Il lettore attento noterà che questo discorso di "arrivare all'avanguardia" riecheggia l'idea di *capitale professionale*, introdotta nella Regola n. 2. Come ricorderete, "capitale professionale" è il mio modo di definire competenze rare e preziose. È, a mio avviso, la vostra principale merce di scambio per creare un lavoro che amate: la maggior parte delle persone che amano il proprio lavoro sono arrivate fin lì costruendo prima un capitale professionale e poi usandolo per ottenere le caratteristiche che definiscono un lavoro eccellente. Il raggiungimento dell'avanguardia in un settore può essere inteso in questi termini: questo processo permette di acquisire competenze rare e preziose e quindi di accumulare capitale professionale. Allo stesso modo, identificare una missione convincente una volta raggiunta l'avanguardia può essere considerato come un investimento del proprio capitale professionale per acquisire un'altra delle caratteristiche desiderabili nella propria carriera. In altre parole, la missione è un altro esempio della teoria del capitale professionale messa in pratica. Se volete una missione, dovete prima acquisire un capitale. Se saltate questo passaggio, potreste ritrovarvi come Sarah e Jane: con tanto entusiasmo ma con ben poco da offrire.

Non a caso, quando torniamo alla storia di Pardis Sabeti, scopriamo che il suo percorso verso una missione rappresenta un ottimo esempio di capitale professionale messo in pratica.

La pazienza di Pardis

“Credo che per essere felici sia necessaria la passione”, mi ha detto Pardis Sabeti. Quando sento queste parole, penso che stia sostenendo la *teoria della passione*, che ho confutato nella Regola n. 1. Ma poi approfondisce: “È solo che non sappiamo cosa sia questa passione. Se lo chiedete a qualcuno, vi racconterà di cosa pensa di essere appassionato, ma probabilmente si starà sbagliando.” In altre parole, Pardis ritiene che avere passione per il proprio lavoro sia fondamentale, ma crede anche che sia una follia cercare di capire in anticipo quale lavoro porterà a questa passione.

Quando si ascolta la storia di Pardis, l’origine di questo pensiero diventa chiara. “Al liceo ero ossessionata dalla matematica”, mi ha detto. Poi ha avuto un insegnante di biologia che adorava e che le ha fatto capire che la biologia poteva fare al caso suo. Quando è arrivata al MIT, è stata costretta a scegliere tra matematica e biologia. “In quel momento ho capito che il dipartimento di biologia del MIT poneva un’enfasi notevole sull’insegnamento”, ha spiegato. “Così mi sono laureata in biologia.” Con la specializzazione in biologia è arrivato un nuovo piano. “Mi sentivo una persona che si preoccupava delle persone. Volevo diventare medico.”

Pardis ha ottenuto ottimi risultati al MIT, ha vinto una borsa di studio Rhodes e l’ha utilizzata per conseguire il dottorato a Oxford. Si è concentrata sull’antropologia biologica, un nome antiquato tipicamente oxfordiano per un campo che molti chiamerebbero semplicemente genetica.

È stato a Oxford che Pardis ha deciso che anche l’Africa e le malattie infettive erano un argomento potenzialmente interessante da studiare. Se volete tenere il conto, questo è stato il terzo campo che, a un certo punto della sua carriera studentesca, l’ha attratta: l’elenco completo ora comprende matematica, medicina e malattie infettive. È per questo che diffida della strategia di cercare di identificare in anticipo la propria vera vocazione: secondo la sua esperienza, molte cose diverse possono sembrare interessanti, in momenti diversi.

Dato il suo nuovo interesse per l'Africa, Pardis si è unita a un gruppo di ricerca che utilizzava l'analisi genetica per aiutare gli afroamericani a risalire alla loro genealogia nelle regioni africane. Dopo circa un anno, ha deciso di cambiare laboratorio per trasferirsi in un altro, su suggerimento di un amico. Questo laboratorio si occupava della genetica della malaria.

Dopo Oxford, Pardis è tornata alla Harvard Medical School per conseguire il dottorato di ricerca. Sorprendentemente, anche se stava terminando il dottorato in genetica, non era ancora pronta ad abbandonare il suo precedente intuito di essere in qualche modo destinata a fare il medico. Il risultato fu che divenne una giovane studentessa di medicina che nel tempo libero ultimava una tesi di dottorato. "Se volete scrivere qualcosa su come avere una vita piacevole e di qualità, non chiedetemi del mio periodo a Harvard", ha avvertito. "Harvard è stato un periodo
difficile."

Pardis ha terminato la sua tesi ed è diventata borsista post-dottorato, continuando a destreggiarsi tra questo lavoro e la fine del suo programma di medicina, prendendo la metropolitana per andare avanti e indietro tra Harvard e il Broad Institute del MIT, dove lavorava con il famoso genetista Eric Lander. È in questo periodo che le sue idee sull'uso dell'analisi statistica per trovare prove della recente evoluzione umana hanno iniziato a dare risultati, culminato nel 2002 con la pubblicazione su *Nature* di un importante articolo dal titolo innocuo: "Detecting recent positive selection in the human genome from haplotype structure" [Rilevamento nel genoma umano della selezione positiva recente, partendo dalla struttura degli aplotipi].[2]

Secondo Google Scholar, il lavoro è stato citato oltre 720 volte dalla sua pubblicazione. "Dopo quell'articolo la gente ha iniziato a trattarmi in modo diverso", racconta Pardis. "È stato allora che sono iniziate ad arrivare le offerte di lavoro dalle facoltà." Anche se ormai aveva terminato il dottorato di ricerca, è stato solo in quel momento che la sua missione è diventata chiara: diventare un medico clinico non aveva senso; avrebbe costruito una carriera di ricerca incentrata sull'uso della genetica computazionale per combattere le malattie più antiche. Così Pardis ha accettato una cattedra a Harvard, finalmente pronta a dedicarsi a un unico obiettivo nella sua vita lavorativa.

Ciò che mi ha colpito della storia di Pardis è il ritardo con cui ha identificato la missione che ora definisce la sua carriera. Questo ritardo è rappresentato al meglio dalla sua decisione di continuare a frequentare – *e terminare!* – la facoltà di medicina, anche se stava lavorando a una ricerca di dottorato che cominciava a farsi notare. Queste non sono le azioni di una persona sicura del proprio destino fin da subito. Questa certezza è arrivata solo più tardi, all'incirca al momento della pubblicazione su *Nature*, quando Pardis aveva finalmente sviluppato le sue idee sulla genetica computazionale al punto che la loro utilità e novità erano diventate evidenti.

Per usare la mia terminologia, questo lungo periodo di formazione, a partire dai corsi di biologia universitari e proseguendo con il dottorato e poi con il post-dottorato al Broad Institute, è stato il momento in cui Pardis ha accumulato il suo capitale professionale. Quando ha ottenuto una cattedra a Harvard, era finalmente pronta a monetizzare questo capitale per ottenere la carriera orientata alla missione di cui gode oggi.

La Regola n. 4 si intitola "Pensate in piccolo, agite in grande". È da questa comprensione del capitale professionale e del suo ruolo rispetto alla missione che deriva la spiegazione di questo titolo. Avanzare fino al livello di avanguardia in un campo è un atto "piccolo", che richiede di concentrarsi su un insieme ristretto di argomenti per un tempo potenzialmente lungo. Una volta che si è arrivati all'avanguardia, e si scopre una missione nell'adiacente possibile, bisogna seguirla con zelo: compiere una "grande" azione.

Pardis Sabeti ha pensato in piccolo, concentrandosi pazientemente per anni su una nicchia ristretta (la genetica delle malattie in Africa), per poi agire in grande una volta acquisito il capitale sufficiente per identificare una missione (utilizzare la genetica computazionale per aiutare a comprendere e combattere malattie antiche). Sarah e Jane, invece, hanno invertito l'ordine. Hanno iniziato pensando in grande, alla ricerca di una missione che cambiasse il mondo, ma senza capitale sono riuscite ad abbinare a questo grande pensiero solo azioni piccole e inefficaci. L'arte della missione, possiamo concludere, ci chiede di sopprimere i nostri istinti più grandiosi in campo lavorativo e di adottare invece la pazienza – lo stile di pazienza che abbiamo osservato in Pardis Sabeti – necessaria per fare le cose nell'ordine corretto.

[1] Steven Johnson, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*, Riverhead, New York 2010 [trad. it. *Dove nascono le grandi idee*, Rizzoli, Milano 2011].

[2] Pardis C. Sabeti, David E. Reich, John M. Higgins *et al.*, "Detecting recent positive selection in the human genome from haplotype structure", *Nature*, 419, 6909, 2002, pp. 832-837.

14.
LE MISSIONI RICHIEDONO PICCOLE SCOMMESSE

*In cui sostengo che le grandi missioni si trasformano in grandi successi grazie all'utilizzo di progetti piccoli e realizzabili – **piccole scommesse** – per esplorare le possibilità concrete che circondano un'idea convincente.*

Superare il divario tra idea e messa in pratica

Il periodo trascorso con Pardis Sabeti mi ha convinto che il capitale professionale è necessario per identificare una buona missione. Ma anche quando questa comprensione si è consolidata, un pensiero assillante ha continuato a disturbare la mia soddisfazione intellettuale*: perché non ho una carriera personale orientata a una missione?*

Quando ho incontrato Pardis, avevo conseguito un dottorato di ricerca in informatica al MIT e pubblicato quasi due dozzine di articoli sottoposti a peer-review a mio nome. Avevo tenuto conferenze sul mio lavoro in tutto il mondo, da Rio a Bologna a Zurigo. In altre parole, avevo accumulato un capitale professionale che mi consentiva di individuare molte potenziali missioni attinenti alle mie competenze. Tenevo anche traccia di questi brainstorming, dato che porto sempre con me un taccuino delle idee. Il 13 marzo 2011, ad esempio, avevo annotato la possibilità di concentrare la mia carriera su un nuovo stile di teoria degli algoritmi distribuiti che stava appena emergendo: lo studio degli algoritmi nei grafici di comunicazione

con cambiamenti topologici non limitati. Ho pensato che avrei potuto dedicarmi al suo sviluppo, proprio come fecero i primi sostenitori della teoria del caos nel loro campo, all'inizio degli anni Ottanta.

Ma questo mi ha riportato alla mia domanda assillante. Avevo quaderni pieni di potenziali missioni, eppure rifiutavo di dedicarmi a una in particolare. E non sono l'unico ad avere questa riluttanza ad agire. *Molte* persone hanno un grande capitale professionale e possono quindi identificare una varietà di possibili missioni per il loro lavoro, ma *pochi* costruiscono effettivamente la loro carriera attorno a tali missioni. Sembra quindi che questa strategia professionale non richieda solo di raggiungere l'avanguardia. Una volta ottenuto il capitale necessario per identificare una missione, è necessario capire come concretizzarla. Se non avete una strategia affidabile per passare dall'idea alla realizzazione, allora, come me e molti altri, probabilmente non farete il salto.

Questo capitolo è il primo di due in cui si indagherà sulle persone che sono riuscite a fare questo salto. Il mio obiettivo è trovare strategie specifiche che vi possano portare da una grande idea a grandi risultati, il tipo di strategie che possono trasformare le missioni riportate nei miei quaderni da semplici idee a fondamenta di una carriera che attiri l'attenzione. Inizieremo con la storia di un giovane e spavaldo archeologo di una piccola città del Texas sudorientale: qualcuno che ha scoperto una strategia sistematica per realizzare una missione audace in un campo famoso per il suo conformismo.

American Treasures

Ho conosciuto Kirk French guardando Discovery Channel. Durante una pausa pubblicitaria, ho visto uno spot sul nuovo programma della rete. Si chiamava *American Treasures*. Lo spot mostrava una coppia di giovani archeologi, vestiti con jeans e camicie da lavoro malconce, che guidavano nell'entroterra americano a bordo di una vecchia Ford F-150, aiutando le persone a valutare il significato storico dei loro cimeli di famiglia. I conduttori, che si sono rivelati essere gli archeologi Kirk French e Jason De León, sembravano vivaci ed energici e si divertivano un mondo a fare quello che stavano facendo. Sembrava di assistere ad *Antiques Roadshow*,

ma con un numero decisamente maggiore di bevute e imprecazioni. Ho impostato il mio DVR per registrare la prima puntata.

Nel primo episodio, Kirk e Jason si trovano nelle pianure del Texas orientale, in una casa in rovina e sterrata. Sono lì per indagare sull'autenticità di un abito che si suppone sia appartenuto a Clyde Barrow, di Bonnie e Clyde.

Gli archeologi ci mettono trenta secondi a smentire questa ipotesi: non sono molti gli abiti di quel periodo che riportano la scritta "Made in China". Ma questo non smorza il loro entusiasmo.

"Venite da una famiglia di distillatori moonshine", osserva French.

"Sì", risponde Leslie, il proprietario dell'abito. "Assaggiamone un po'."

Presto viene presentata una brocca di vetro. Mentre Leslie versa il whisky nei bicchieri, lancia un avvertimento: "Non chiedete la gradazione. Non lo berreste se lo sapeste." Mentre Kirk e Jason siedono su un paio di tronchi, bevendo il moonshine e raccontandosi storie, circondati dal nulla del Texas orientale, sembrano divertirsi molto.

Mi hanno conquistato. Per capire il fascino di *American Treasures*, bisogna conoscere la sua concorrenza. All'epoca, la TV via cavo era invasa da programmi in stile "cash for junk", come *Affari di famiglia* di History Channel, che segue il personale di un banco dei pegni di Las Vegas mentre cerca di contrattare con persone a corto di denaro i loro beni di valore; e *Auction Kings* di Discovery Channel, che segue le avventure di una casa d'aste di Atlanta il cui sito web usa molti più punti esclamativi di quanto, ad esempio, Sotheby's potrebbe approvare. Questi programmi, naturalmente, non vanno confusi con *American Pickers* di Discovery; anch'esso segue una squadra che acquista i beni delle persone, ma in questo caso i cacciatori di affari viaggiano in un furgone invece di lavorare in un negozio. E nessuno di questi programmi deve essere confuso con *Auction Hunters* di Discovery o *Storage Wars* di History Channel, che affrontano entrambi il tema dell'acquisto all'asta di unità di stoccaggio abbandonate, un argomento troppo complesso, a quanto pare, per essere approfondito da una sola serie.

Questi programmi non mi hanno mai interessato molto. Ma qualcosa di *American Treasures* ha attirato la mia attenzione. Una volta messo da parte il nome – che Kirk mi ha poi confessato di aver odiato e osteggiato – sono

stato colpito dal fatto che i conduttori avevano uno scopo che andava al di là del semplice desiderio di apparire in televisione. Per prima cosa, non sono personaggi televisivi a tempo pieno, ma archeologi accademici. (Discovery Channel ha dovuto riscattare un semestre dei loro obblighi di insegnamento per permettere loro di girare la prima stagione.) Inoltre, in questo show non è previsto alcuno scambio di denaro (un punto fermo di tutti gli altri prodotti di questo genere). Attribuire un valore monetario agli artefatti è antitetico alla vocazione dell'archeologia, e Kirk e Jason si sono rifiutati di farlo nel loro show. I conduttori sembrano invece spinti dall'idea di educare il pubblico sulla realtà dell'archeologia moderna. Questa è la loro missione e, come dimostrano i sorrisi sui loro volti mentre sorseggiano whisky moonshine del Texas orientale, nel primo episodio del loro show, è una missione che è molto divertente da perseguire.

Non molto tempo dopo aver conosciuto Pardis Sabeti, nel momento in cui avevo iniziato a chiedermi perché non avessi una carriera basata su una missione, mi sono tornati in mente Kirk e Jason. Mi sono reso conto che rappresentavano un perfetto caso di studio su cosa significhi colmare un grande divario tra l'idea e la pratica. La missione di divulgare l'archeologia a un pubblico di massa, e di divertirsi nel farlo, sembra valida sulla carta; ma dedicare effettivamente la propria carriera a questa missione, soprattutto quando si è appena usciti dalla scuola di specializzazione e si sta cercando di farsi un nome in un campo accademico tradizionale, è una prospettiva che spaventa. Ho chiamato Kirk per sapere quale strategia aveva usato per fare questo salto con fiducia.

L'archeologo in poltrona

Chi lo conosce non descriverebbe Kirk French come noioso. "Dopo la vittoria di Bush nel 2004", mi ha detto "ho perso la testa. Ho venduto tutto e mi sono trasferito nei boschi." Il "bosco" consisteva in sei ettari e mezzo di vecchi terreni agricoli, ed era a venti minuti di macchina dal campus della Penn State, dove Kirk all'epoca si stava laureando.

Durante la sua vita da "eremita", ha deciso di costruire un palco di legno in un boschetto di meli non lontano dalla sua capanna e di organizzare un festival musicale, che ha chiamato, naturalmente, Kirk Fest. Jason De León, un collega laureato alla Penn State, all'epoca aveva una band chiamata

Wilcox Hotel, con cui si è esibito al festival. Ammirava la vena imprenditoriale di Kirk e gli ha chiesto se volesse gestire i Wilcox Hotel. Kirk ha pensato che sarebbe stato divertente. Alla fine si sono presi una pausa dagli studi universitari per comprare un minibus e "attraversare il Paese e tornare" in tournée. In quel periodo hanno anche registrato due CD. Racconto questa storia perché sottolinea che Kirk è una persona che non ha paura di provare qualcosa di audace se questo può rendere la sua vita più interessante. Durante questo periodo di studi, Kirk, specializzato sulla gestione idrica dei Maya, è stato intervistato per un documentario di History Channel, intitolato *Lost Worlds*. Essendo sempre alla ricerca di sbocchi creativi per la sua energia, questa esperienza ha aiutato Kirk a definire una potenziale missione per la sua carriera: divulgare l'archeologia moderna a un pubblico di massa. I suoi primi tentativi di esplorare questa direzione sono iniziati dopo aver conseguito il dottorato di ricerca ed essere diventato post-dottorato, e si sono basati su un documentario classico del 1961 intitolato *Land and Water: An Ecological Study of the Teotihuacan Valley of Mexico*, girato dal defunto archeologo William Sanders della Penn State. Questo film documenta come l'ascesa di Città del Messico abbia trasformato l'ecologia e lo stile di vita nella valle di Teotihuacan. Per coloro che, come Kirk, studiano l'ecologia storica, si tratta di un film importante.

Nell'autunno del 2009, Kirk ha messo le mani sulle bobine originali da sedici millimetri, compresi gli spezzoni che non erano mai stati inseriti nel montaggio originale e gli appunti di Sanders. Ha avviato due progetti che ruotavano intorno a questo ritrovamento. Il primo consisteva nel digitalizzare il filmato e pubblicare un DVD del documentario originale, progetto che ha completato nella primavera del 2010. Il secondo progetto era più ambizioso. Ha deciso di girare una nuova versione del documentario, una versione aggiornata che mostrasse gli ulteriori cambiamenti avvenuti nella valle tra gli anni Sessanta e il presente. Kirk ha raccolto fondi dal dipartimento di antropologia della Penn State e dal Maya Exploration Center, ha messo insieme una squadra e nell'inverno del 2010 si è recato a Città del Messico per iniziare a girare dei filmati campione. L'obiettivo era mettere insieme un numero sufficiente di riprese convincenti per "convincere le autorità finanziatrici dell'importanza del [progetto]".

Il punto di svolta di Kirk per la sua missione, tuttavia, ha avuto inizio nel dicembre 2009. George Milner, un professore che lavorava nell'ufficio accanto a Kirk, lo ha chiamato per unirsi a un gruppo di archeologi che

stavano tutti intorno al telefono di Milner. “Devi ascoltare questo messaggio”, gli ha detto mentre avviava la sua casella vocale. Il messaggio era di un uomo che viveva a nord di Pittsburgh. Sembrava articolato e riflessivo, almeno fino a quando non è arrivato al motivo per cui stava chiamando il dipartimento di archeologia della Penn State. “Credo che nel mio giardino ci sia il tesoro dei cavalieri templari”, spiegava.

Gli accademici presenti si sono fatti una bella risata. Ma poi Kirk si è intromesso: “Lo richiamerò.” I colleghi più esperti cercarono di dissuaderlo. “Non ti lascerà mai in pace”, gli dissero. “Ti richiamerà ogni settimana e continuerà a farti domande.” Come mi ha spiegato Kirk, in un campo accademico come l’archeologia, si ricevono molte chiamate di questo tipo – “persone che pensano di aver trovato un’impronta di dinosauro o altro” – e non c’è tempo, con la pressione della ricerca e dell’insegnamento, per stargli dietro. Ma Kirk ha visto un’opportunità per supportare la sua missione. Si è reso conto che “Questo tipo di sensibilizzazione del pubblico è esattamente ciò che noi archeologi *dovremmo* fare”.

Così ha deciso di occuparsi delle telefonate che arrivano al dipartimento. Voleva incontrare le persone, ascoltare le loro storie e spiegare loro come i principi dell’archeologia potessero aiutarli a capire se un’organizzazione di cavalieri medievali si aggirava davvero tra le colline di Pittsburgh. Non solo li avrebbe incontrati, ma avrebbe anche filmato gli incontri con l’obiettivo finale di produrre un documentario sul caso più interessante. Ha chiamato il progetto *The Armchair Archaeologist* [L’archeologo in poltrona]. Immaginava che questo progetto collaterale sarebbe durato cinque o dieci anni, qualcosa a cui lavorare parallelamente alle sue riprese nella valle di Teotihuacan. “Ho pensato che, per lo meno, avrei potuto mostrarlo agli studenti dei miei corsi di introduzione all’archeologia”, ha detto.

Una domenica mattina, non molto tempo dopo aver ricevuto la telefonata sul tesoro dei cavalieri templari, Kirk ha radunato un cameraman e un fonico e si è recato a Pittsburgh per indagare sulla richiesta. “Era un tipo in gamba”, ricorda Kirk. “Aveva idee folli, ma era divertente parlare con lui. Siamo stati insieme tutto il giorno, abbiamo bevuto delle birre e abbiamo chiacchierato.” Il “tesoro” si è rivelato essere solo alcune vecchie ossa di cervo e spuntoni di rotaia trovati in una cava di ghiaia, ma l’esperienza è stata rinvigorente per Kirk. Si è rivelata anche più importante di quanto avrebbe mai potuto immaginare.

In quel periodo, Discovery Channel aveva deciso che voleva un reality show che avesse a che fare con l'archeologia. Come accade spesso nel settore televisivo, invece di sviluppare l'idea internamente, il canale divulgò il proprio interesse e affidò alle case di produzione indipendenti il compito di mettere a punto dei concept specifici per lo show. Tre mesi dopo che Kirk aveva girato il filmato di Pittsburgh, una di queste case di produzione ha contattato il direttore del dipartimento di archeologia della Penn State, che ha girato il messaggio a tutto lo staff. "Certo, all'epoca avevo solo tre mesi di esperienza come docente", ha ricordato Kirk "ma ero davvero interessato ai media, quindi ho pensato: 'Perché non io?'" Kirk ha contattato la casa di produzione. "Ho un'idea per il vostro show", gli ha detto, non molto tempo dopo la loro prima conversazione. Così gli ha inviato il filmato di *Armchair Archaeologist*.

La casa di produzione ha apprezzato l'idea e ha amato Kirk. Hanno rimontato la sua visita al sito del tesoro dei Templari e hanno inviato il nastro a Discovery Channel e a History Channel. Quest'ultimo ha accettato di finanziare un episodio pilota, ma il primo ha detto: "Al diavolo l'episodio pilota, giriamo otto episodi." Quando hanno chiesto a Kirk un co-conduttore, lui aveva un solo nome da proporre, quello del suo buon amico Jason De León, anch'egli da poco laureato alla Penn State e appena assunto come assistente alla Michigan. Entrambi hanno fatto in modo che Discovery Channel comprasse i loro obblighi di insegnamento per l'autunno successivo, e poi si sono messi in viaggio per girare la prima stagione di quello che sarebbe diventato *American Treasures*.[1]

Sfruttare le piccole scommesse

La missione di Kirk era quella di divulgare l'archeologia e voleva farlo in un modo che permettesse di vivere in modo eccitante.

La conduzione di *American Treasures* ha reso questa missione una realtà. La domanda da porsi è come sia riuscito a passare da un'idea generica a un'azione concreta.

Ecco cosa ho notato: il percorso di Kirk verso *American Treasures* è stato incrementale. Non ha deciso di punto in bianco di voler condurre un programma televisivo e poi ha lavorato a ritroso per trasformare quel sogno in realtà. Ha invece lavorato partendo dalla sua missione originaria –

divulgare l’archeologia – con una serie di piccoli passi, quasi esitanti. Quando si è imbattuto nelle vecchie bobine del film *Land and Water*, ad esempio, ha deciso di digitalizzarle e di produrre un DVD. Dopo questo piccolo passo, ha compiuto quello un po’ più grande di raccogliere fondi per girare le riprese per una nuova versione del documentario. Quando George Milner gli ha fatto ascoltare il fatidico messaggio della segreteria telefonica, Kirk ha compiuto un altro piccolo passo, lanciando il progetto *The Armchair Archaeologist* senza una vera visione di come sarebbe tornato utile, se non forse come materiale per i suoi corsi di introduzione all’archeologia. Questo ultimo piccolo passo, tuttavia, si è rivelato vincente e ha portato direttamente al suo show televisivo.

Mentre mi sforzavo di dare un senso alla storia di Kirk, mi sono imbattuto in un nuovo libro di economia che stava facendo scalpore. Si intitolava *Little Bets* ed era stato scritto da un ex venture capitalist di nome Peter Sims.[2] Sims, studiando una serie di innovatori di successo, da Steve Jobs a Chris Rock a Frank Gehry, nonché aziende innovative come Amazon e Pixar, ha individuato una strategia comune a tutti. “Piuttosto che credere di dover iniziare con una grande idea o pianificare un intero progetto in anticipo”, scrive Sims “fanno una serie metodica di *piccole scommesse* su quella che potrebbe essere una buona direzione, apprendendo informazioni critiche da molti piccoli fallimenti e da piccole ma significative vittorie” (enfasi mia). Questo feedback rapido e frequente, sostiene Sims, “permette loro di trovare strade inaspettate e di arrivare a risultati straordinari”.

Per spiegare questa idea, Sims riporta l’esempio di Chris Rock alle prese con la preparazione di un pezzo comico per uno dei suoi acclamati speciali della HBO. Rock, si scopre, ha fatto tra le quaranta e le cinquanta visite non annunciate a un piccolo club comico del New Jersey per capire quale materiale funzionasse e quale no. Come nota Sims, si è presentato sul palco con un taccuino giallo, lavorando su diverse battute e prendendo appunti sulla reazione del pubblico. La maggior parte del materiale cade a vuoto. Non è raro che Rock abbia alzato lo sguardo per dire: “Questo deve essere approfondito”, mentre il pubblico ride per la goffaggine dei suoi fallimenti. Ma questi piccoli fallimenti, combinati con le piccole vittorie delle battute che invece funzionano, forniscono le informazioni chiave necessarie a Rock per mettere insieme un pezzo straordinario.

Questo tipo di piccole scommesse, mi sono reso conto, è quello che Kirk ha utilizzato per realizzare la sua missione di divulgazione dell'archeologia. Ha provato a pubblicare un DVD, a girare un documentario e a mettere insieme una serie di filmati per i suoi studenti. Quest'ultima è risultata la scommessa più promettente, ma Kirk non poteva saperlo in anticipo. La cosa importante delle piccole scommesse è che sono a portata di mano. Ne provi una. Richiede al massimo qualche mese. Si riesce o si fallisce, ma in ogni caso si ottiene un feedback importante per orientare i passi successivi. Questo approccio è in contrasto con l'idea di scegliere un piano audace e fare una grande scommessa sul suo successo. Se Kirk avesse fatto così – ad esempio decidendo in anticipo di dedicare anni alla divulgazione del documentario *Land and Water* – non avrebbe avuto altrettanto successo nella sua missione.

Quando ho ripensato alla storia di Pardis Sabeti, ho notato che anche in questo caso era stata utilizzata la strategia delle piccole scommesse. Come ricorderete, all'inizio della sua carriera di studentessa aveva deciso di perseguire la missione generale di combattere le malattie infettive in Africa. A quel punto, però, non sapeva come far sì che questa missione avesse successo, così ha intrapreso dei piccoli tentativi. Ha iniziato in un laboratorio di ricerca che si occupava del patrimonio genetico degli afroamericani. Non le sembrava la soluzione giusta, così si è trasferita in un gruppo che si occupava di malaria, ma anche in questo caso non le sembrava che il percorso verso il successo della sua missione fosse chiaro. Tornata a Harvard, ha iniziato a lavorare come borsista post-dottorato presso il Broad Institute. È qui che ha iniziato a guadagnare consensi con il suo approccio computazionale alla ricerca di marcatori della selezione naturale nel genoma umano. È stata quest'ultima scommessa, dopo una lunga serie di scommesse simili, a rivelarsi vincente e a quel punto ha dedicato la sua carriera al suo perseguimento. È stata la timidezza, non l'audacia, a trasformare la missione generale di Pardis in un successo specifico.

Un breve intermezzo sulla missione

Prendiamoci un momento per raccogliere ciò che abbiamo imparato finora sulla missione. Nell'ultimo capitolo, ho usato la storia di Pardis Sabeti per

sottolineare che è necessario un capitale professionale prima di poter identificare una missione realistica per la propria carriera. Tuttavia, il fatto che abbiate una buona idea per una missione non significa che riuscirete a perseguirla. Tenendo presente questo aspetto, in questo capitolo abbiamo studiato la vita di Kirk French per capire meglio come passare dall'identificare una missione realistica a realizzarla con successo.

Qui abbiamo scoperto l'importanza delle piccole scommesse. Per massimizzare le possibilità di successo, è necessario mettere in atto esperimenti piccoli e concreti che restituiscano un feedback concreto. Per Chris Rock, una scommessa del genere consiste nel raccontare una barzelletta a un pubblico e vedere se ride, mentre per Kirk può significare produrre un filmato campione per un documentario e vedere se attira finanziamenti. Queste scommesse vi permettono di esplorare in modo prudente le diverse strade che si aprono intorno alla vostra missione generale, alla ricerca di quelle che hanno le maggiori probabilità di portare a risultati eccezionali.

Se il capitale professionale consente di identificare una missione convincente, la strategia delle piccole scommesse permette di avere buone probabilità di successo in questa missione. Per mettere in atto questa tattica professionale, avete bisogno di entrambe le componenti. Come scoprirete nel prossimo capitolo, tuttavia, il discorso sulla missione non è ancora concluso. Continuando a studiare questo argomento, ho scoperto una terza e ultima strategia che vi aiuterà a integrare questa caratteristica nella ricerca di un lavoro che amate.

---

[1] Kirk e Jason odiavano questo nome, perché contrario al principio dell'archeologia di non assegnare un valore finanziario ai manufatti. Preferivano di gran lunga il loro suggerimento originale di *Artifact or Fiction*. In un ironico colpo di scena, dopo aver trasmesso solo tre episodi della prima stagione, Discovery Channel è stato citato in giudizio da un individuo che sosteneva di possedere i diritti di *American Treasures*. L'estate stessa la serie è stata ritirata dalla programmazione e si è deciso di rimandarla in onda l'estate successiva, questa volta utilizzando il titolo originale suggerito da Kirk e Jason.

[2] Peter Sims, *Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries*, Free Press, New York 2011.

15.
LE MISSIONI RICHIEDONO MARKETING

*In cui sostengo che le grandi missioni si trasformano in grandi successi grazie alla ricerca di progetti che soddisfano la **legge della straordinarietà**, la quale richiede che un'idea ispiri le persone a parlarne, e che venga avviata in un contesto in cui tale discussione sia facile.*

La straordinaria vita di Giles Bowkett

Giles Bowkett ama ciò che fa per vivere. Infatti, il mio primo contatto con Giles è stato con una email che mi ha inviato lui, con oggetto "La mia vita straordinaria".

Giles, tuttavia, non ha sempre amato la sua carriera. Ci sono stati momenti in cui era al verde e disoccupato, e altri in cui ha sofferto per lavori che lo annoiavano fino alla nausea. La svolta è arrivata nel 2008, quando Giles è diventato una rockstar nella comunità dei programmatori informatici specializzati in un linguaggio chiamato Ruby. "Sembra che ogni programmatore Ruby del pianeta conosca il mio nome", mi ha detto, riflettendo sulla sua recente celebrità. "Ho letteralmente incontrato argentini e norvegesi che non solo sapevano chi fossi, ma che erano assolutamente scioccati dal fatto che *non mi aspettassi* che loro sapessero chi fossi."

Presto approfondirò *come* Giles è diventato una star, ma quello che voglio sottolineare adesso è che questa notorietà gli ha permesso di prendere il controllo della propria carriera e di trasformarla in qualcosa che ama. "Ho riscontrato l'interesse anche di aziende di San Francisco e della

Silicon Valley", mi ha detto, riflettendo sul momento in cui è diventato famoso nel 2008. Ha deciso di accettare un lavoro presso la ENTP, una delle migliori aziende di programmazione Ruby del Paese. Gli hanno raddoppiato lo stipendio e lo hanno messo a lavorare su progetti interessanti. Nel 2009, Giles è stato morso dal virus dell'imprenditoria. Ha lasciato la ENTP e ha creato un blog e una serie di mini-applicazioni web che presto hanno fruttato abbastanza soldi da mantenerlo. "Avevo un pubblico che voleva sapere cosa pensassi riguardo un'infinità di cose diverse", mi ha detto. "In molti casi erano felici di pagare dei soldi solo per farmi delle domande."

Alla fine ha deciso di averne abbastanza dello stile di vita da solista ("lavorare da casa è un po' da sfigati quando non hai coinquilini, una fidanzata o persino un cane"), così ha portato avanti un interesse di lunga data per il cinema andando a lavorare per hitRECord: una società avviata dall'attore Joseph Gordon-Levitt che offre una piattaforma web per progetti multimediali di tipo collaborativo. Non è che i soldi fossero tanti ("la concezione hollywoodiana di quanto vengono pagati i programmatori è decisamente imprecisa"), ma sembrava molto divertente; uno dei criteri più importanti per Giles riguardo la sua vita lavorativa. "È stata un'esperienza fantastica", mi ha detto. "Ho avuto modo di frequentare una delle star di *Inception* e del prossimo *Batman*, bevendo birre a casa sua; cose del genere." Una volta tolto lo sfizio di Hollywood, è passato di nuovo all'azione. Un editore gli ha chiesto di scrivere un libro e lui ha accettato – e perché no? Sembrava una cosa interessante da fare.

La velocità con cui Giles passa da un'opportunità all'altra può sembrare disorientante, ma questo stile di vita si adatta perfettamente alla sua personalità ipercinetica. Una delle tecniche di presentazione preferite di Giles, ad esempio, è quella di iniziare a parlare sempre più velocemente, accompagnando il suo discorso con una rapida serie di diapositive, ognuna delle quali presenta una singola parola chiave che lampeggia sullo schermo nell'esatto momento in cui lui pronuncia il termine – l'equivalente oratorio di una scarica di caffeina. In altre parole, ha usato il suo capitale per costruire una carriera adatta alla sua personalità, ed è per questo che ora ama la sua vita lavorativa.

Il motivo per cui racconto la storia di Giles qui nella Regola n. 4 è che al centro della sua ascesa verso la notorietà c'è stata la sua *missione*. Più in dettaglio, Giles si è impegnato nella missione di unire i mondi dell'arte e

della programmazione Ruby. Ha tenuto fede a questo impegno quando ha rilasciato Archaeopteryx, un programma di intelligenza artificiale open-source che scrive e riproduce da sé musica dance. Guardare Archaeopteryx in azione può essere inquietante: un innocuo comando digitato nella riga di comando del Mac avvia un aggressivo e complicato pezzo techno e breakbeat; un singolo valore viene modificato nelle matrici di probabilità bayesiane alla base del motore dell'intelligenza artificiale e all'improvviso il ritmo si trasforma in qualcosa di completamente diverso. È come se la creatività musicale fosse stata ridotta a una serie di equazioni e a qualche riga di codice. Questa impresa ha reso Giles una star.

Ma la domanda che mi interessa di più è come sia riuscito a passare da una missione generale – far incontrare l'arte e la programmazione Ruby – a un progetto specifico che gli ha dato la fama: Archaeopteryx. Nell'ultimo capitolo affrontato, ho sottolineato l'importanza di ricorrere a *piccole scommesse* per individuare una buona strada da percorrere per passare da una missione generale a un progetto specifico. Giles, tuttavia, aggiunge un altro livello di sfumatura a questo obiettivo. Ha affrontato il compito di trovare buoni progetti per la sua missione usando la mentalità di un esperto di marketing, studiando sistematicamente i libri sull'argomento per identificare il motivo per cui alcune idee hanno successo mentre altre cadono nel vuoto. Il suo approccio incentrato sul marketing è utile a chiunque voglia sfruttare la missione come parte della propria ricerca di un lavoro che ama.

Mucche viola e rockstar dell'open-source

La storia della carriera di Giles ha inizio dopo aver lasciato il Santa Fe College al secondo anno. A quel tempo ha provato a scrivere sceneggiature, "ma non erano buone", e ha provato a scrivere musica, "in cui ero più bravo, ma non mi rendeva nulla". È stato anche un lavoratore precario. Grazie alla sua natura artistica, nelle aziende in cui lavorava Giles è stato attratto dal lavoro dei graphic designer, che gli hanno fatto conoscere un nuovo e bizzarro linguaggio di markup che era pronto a cambiare il mondo del design: il linguaggio HTML. Giles ha costruito la sua prima pagina web nel 1994 e nel 1996 si è trasferito a San Francisco, portando con sé libri su Java e Perl, i linguaggi di programmazione che hanno costituito la base del

primo web. Nel 1994 ha guadagnato trentamila dollari. Nel 1996 il guadagno è salito a centomila dollari: il boom delle dot-com prendeva velocità e Giles si trovava nel posto giusto, con le competenze giuste, al momento giusto.

All'inizio le cose sono andate bene per Giles, a San Francisco. Gli piaceva progettare siti web e nel tempo libero era impegnato nella scena DJ locale. Ma le carriere hanno le loro dinamiche, e presto si è ritrovato a programmare per una banca d'investimento. "Mi annoiavo a morte", ricorda "così ho deciso di fare qualcosa di coraggioso: candidarmi per un posto in una startup davvero interessante." Il giorno dopo aver presentato la domanda, la startup è fallita. Ed è iniziato il primo crollo delle dot-com. "Ben presto sono stato l'unico dei miei amici ad avere un lavoro", ha ricordato. "Ho parlato con un reclutatore per trovare qualcosa che mi piacesse di più, e lui mi ha detto che avrei dovuto essere entusiasta di avere un lavoro."

Tuttavia Giles, essendo Giles, ha ignorato il reclutatore, ha lasciato il lavoro e si è trasferito di nuovo a Santa Fe. Lì ha vissuto per qualche tempo in un camper in affitto, nel terreno dei suoi genitori, aiutandoli a costruire una casa a energia solare, mentre seguiva i corsi dell'università locale. Ha studiato pittura, canto, pianoforte e, cosa forse più importante, ingegneria, il corso che lo ha introdotto alla musica aleatoria: la composizione tramite algoritmi. È qui, tra paesaggi desertici e corsi d'arte, che Giles ha preso una decisione fondamentale. Si è reso conto che una carriera non dominata poteva portare in un territorio pericoloso, proprio come annoiarsi scrivendo codice informatico per una banca d'investimento. Aveva bisogno di una *missione* che guidasse attivamente la sua carriera, altrimenti sarebbe sempre finito in trappola. Ha capito che per lui una buona missione doveva in qualche modo combinare i lati artistici e tecnici della sua vita, ma non sapeva come trasformare quest'idea generale in una realtà redditizia, così è andato alla ricerca di risposte. E ha trovato ciò che cercava in un'improbabile coppia di libri.

"O sei straordinario o non esisti", dice Seth Godin nel suo bestseller del 2002, *La mucca viola*.[1] Un concetto che ha poi spiegato in un manifesto su *Fast Company*: "Il mondo è pieno di cose noiose – mucche marroni – ed è per questo che così poche persone gli prestano attenzione […] Una mucca viola… quella sì che si farebbe notare. Il marketing della straordinarietà è

l’arte di costruire cose che valgano la pena di essere notate.”[2] Quando Giles ha letto il libro di Godin, ha avuto un’epifania: per costruire una carriera sostenibile, la sua missione doveva servire per creare mucche viola, il tipo di progetti degni di nota che spingono le persone a spargere la voce.

Ma questo gli ha fatto sorgere una seconda domanda: nel mondo della programmazione informatica, dove si lanciano i progetti degni di nota? Ha trovato la sua seconda risposta in una guida alla carriera del 2005 dal titolo bizzarro: *My Job Went to India: 52 Ways to Save Your Job*.[3] Il libro è stato scritto da Chad Fowler, un noto programmatore Ruby che si diletta anche a dare consigli professionali agli sviluppatori di software. Tra le cinquantadue strategie di Fowler spicca l’idea che chi cerca lavoro deve sfruttare il movimento del software open-source. Questo movimento riunisce programmatori di computer che offrono volontariamente il loro tempo per costruire software liberamente disponibili e modificabili. Fowler sostiene che questa comunità è ben rispettata e molto visibile, quindi se volete farvi un nome nello sviluppo software – il tipo di nome che può aiutarvi ad assicurarvi un lavoro – concentrate la vostra attenzione sul dare contributi di qualità a progetti open-source. È qui che le persone che contano cercano i talenti.

“A questo punto ho fatto due più due”, mi ha detto Giles. “La sintesi di *Mucca viola* e di *My Job Went to India* è che il modo migliore per farsi conoscere come programmatore è creare un software open-source di qualità. E così ho fatto.”

Seguendo il consiglio di Godin, Giles ha avuto l’idea di Archaeopteryx, il suo software musicale guidato dall’intelligenza artificiale. “Non credo ci fosse nessun altro con il mio background”, ha detto. “Molti programmatori Ruby amano la musica dance, ma non credo che nessuno di loro abbia sacrificato lo stesso numero ridicolo di ore per modificare breakbeat e patch di synth più e più volte, pubblicando dischi white label che non hanno mai guadagnato un centesimo e studiando teoria musicale.” In altre parole, la capacità di Giles di realizzare un programma Ruby che producesse vera musica era unica: se ci fosse riuscito, sarebbe stato una mucca viola.

Seguendo il consiglio di Fowler, Giles ha deciso che la comunità open-source era il luogo perfetto per presentare questa mucca viola al mondo. Oltre a rilasciare il codice di Archaeopteryx come open-source, si è messo in viaggio per diffondere la notizia. “In pratica ho *esagerato* nel seguire il

consiglio di Chad Fowler e sono andato a parlare a ogni gruppo di utenti e in ogni conferenza che ho potuto, almeno quindici nel 2008", ha ricordato Giles. Questa strategia ibrida Godin-Fowler ha funzionato. "Ho ricevuto offerte da ogni parte", ricorda Giles. "Ho potuto lavorare con le star del mio settore, sono stato contattato per scrivere un libro sull'Archaeopteryx, e mi sono potuto far pagare molto di più rispetto a prima." In altre parole, è stata una strategia che ha trasformato la sua missione in un successo.

La legge della straordinarietà

Riflettendo sulla storia di Giles, continuavo a tornare sullo stesso aggettivo: "straordinario". Quello che Giles ha scoperto, ho capito, è che un buon progetto orientato alla missione deve essere straordinario da due punti di vista diversi. In primo luogo, deve esserlo nel senso letterale del termine: deve spingere le persone a parlarne. Per comprendere questo aspetto, esaminiamo prima qualcosa *che non lo è*. Prima di rilasciare Archaeopteryx, Giles aveva lavorato a un altro progetto open-source. Ha raccolto i più diffusi strumenti a riga di comando Ruby e li ha riuniti in un unico pacchetto, con una documentazione completa. Se chiedeste a un programmatore Ruby di questo progetto, vi direbbe che si tratta di un lavoro solido, di qualità e utile. Ma non è il tipo di risultato che spingerebbe quello stesso programmatore Ruby a scrivere ai suoi amici per dire loro: "*Dovete* vederlo!"

Per dirla come Seth Godin, questo primo progetto era una "mucca marrone". Al contrario, insegnare a un computer a scrivere della musica complessa è una mucca viola; ispira le persone a prenderne atto e a spargere la voce.

L'aspetto positivo di questa prima concezione di "straordinarietà" è che può essere applicata a qualsiasi campo. Prendiamo la scrittura di libri: se pubblicassi un libro di solidi consigli per aiutare i neolaureati a inserirsi nel mercato del lavoro, potreste trovarlo un contributo utile, ma probabilmente non vi ritrovereste a tirare fuori l'iPhone e a twittare le sue lodi. D'altra parte, se pubblicassi un libro che dice che "segui la tua passione" è un pessimo consiglio, questo vi spingerebbe a spargere la voce (o almeno lo spero). In altre parole, il libro che avete in mano è stato concepito fin dall'inizio con la speranza di essere considerato "straordinario".

Tuttavia, c’è anche un secondo tipo di “straordinarietà” in gioco. Giles non si è limitato a trovare un progetto che suscita un’attenzione particolare, ma ha anche diffuso la notizia del progetto in una sede che *supporta* queste attenzioni. Nel suo caso, questo luogo era la comunità del software open-source. Come ha imparato da Chad Fowler, in questa comunità esiste una struttura consolidata che permette di notare e diffondere la notizia di progetti interessanti. Senza questa capacità di favorire il dialogo, una mucca viola, per quanto interessante, potrebbe non essere mai vista. Per essere più concreti, se Giles avesse rilasciato Archaeopteryx come software commerciale a codice chiuso, magari cercando di venderlo su un sito web elegante o alle convention musicali, probabilmente non avrebbe avuto il successo che ha avuto.

Ancora una volta, questa nozione di straordinarietà si applica al di là del mondo della programmazione Ruby di Giles. Se torniamo al mio esempio sulla scrittura di un libro con consigli per la carriera, mi sono reso conto fin dall’inizio che il blog era un luogo straordinario per presentare le mie idee. I blog sono visibili e la loro struttura è adatta a far sì che le buone idee si diffondano rapidamente, ad esempio attraverso i link, i tweet e Facebook. A causa di questa facilità nel commentare, quando ho proposto questo libro agli editori, non solo avevo un vasto pubblico che apprezzava il mio punto di vista sulla passione e la competenza, ma i miei concetti erano diventati dei meme e avevano cominciato a diffondersi: i giornali e i principali siti web di tutto il mondo avevano iniziato a citare i miei pensieri sull’argomento, e i miei articoli venivano ripostati e ritwittati migliaia di volte. Se invece avessi deciso di limitare le mie idee a contesti retribuiti, ad esempio, la mia missione di cambiare il modo con cui pensiamo alle carriere avrebbe probabilmente ristagnato; non sarebbe diventata sufficientemente rilevante.

Per aiutarci a organizzare il nostro ragionamento, riassumerò queste idee in una legge concisa.

La legge della straordinarietà

Per avere successo, un progetto guidato da una missione deve essere ***straordinario*** *in due modi diversi. In primo luogo, deve costringere le persone che lo scoprono a parlarne con gli altri. In secondo luogo, deve essere lanciato in un contesto che favorisca tali commenti.*

Una volta articolata questa legge, ho iniziato a vederla in azione negli esempi che avevo individuato in precedenza riguardo alle missioni che portano a una carriera avvincente. Per consolidare questo approccio alla missione incentrato sul marketing, vale la pena di riprendere questi esempi e mettere in evidenza la legge nella sua applicazione.

La legge messa in pratica

La missione generale di Pardis Sabeti è quella di utilizzare la genetica per aiutare a combattere le malattie infettive in Africa. È una bella missione, ma da sola non garantisce il tipo di vita soddisfacente che Pardis conduce. Infatti, molti ricercatori condividono questa missione e svolgono una buona attività scientifica di base, come il sequenziamento dei geni dei virus, ma non hanno carriere particolarmente avvincenti. Pardis, al contrario, ha perseguito questa missione lanciando un progetto sorprendente: usare potenti computer per cercare esempi di evoluzione della resistenza umana a malattie antiche. Se volete una prova dell'efficacia di questo approccio, basta guardare i titoli accattivanti dei molti articoli che sono stati scritti sul Sabeti Lab – articoli con titoli come "5 Questions for the Woman Who Tracks Our dna Footprints" (*Discover*, aprile 2010), "Picking Up Evolution's Beat" (*Science*, aprile 2008) e "Are We Still Evolving?" (BBC *Horizon*, marzo 2011). Questo è un progetto che spinge le persone a spargere la voce. È una mucca viola.

Cercando un progetto degno di nota, Pardis ha soddisfatto la prima parte della legge della straordinarietà. La seconda parte richiede che il progetto venga lanciato in un luogo che favorisca il riconoscimento. Per Pardis, come per tutti gli scienziati, questa è la parte più facile. La pubblicazione peer-reviewed è un sistema costruito intorno all'idea di permettere alle buone idee di diffondersi. Migliore è l'idea, migliore è la rivista su cui viene pubblicata. Migliore è la rivista in cui viene pubblicato un articolo, maggiore è il numero di persone che lo leggono. E più persone lo leggono, più viene citato, discusso alle conferenze e quindi influisce sul campo. Se siete uno scienziato con un'idea notevole, ci sono pochi dubbi sul modo migliore per diffonderla: pubblicare! Questo è esattamente ciò che Pardis ha fatto con l'articolo di *Nature* che ha contribuito ad accrescere la sua reputazione.

Anche con Kirk French vediamo in azione la legge della straordinarietà. La sua missione generale è quella di divulgare l'archeologia moderna. Ci sono molti modi non straordinari per perseguire questa missione. Ad esempio, avrebbe potuto lavorare per rendere il programma di studi di archeologia della Penn State più attraente per gli studenti, o pubblicare articoli sul campo in riviste scientifiche di interesse comune. Ma questi progetti non avrebbero generato il tipo di successo che attira l'attenzione e che può trasformare la carriera in qualcosa di avvincente. Invece, Kirk ha deciso di entrare direttamente nelle case delle persone e di usare le tecniche archeologiche per aiutarle a scoprire il significato (eventuale) dei tesori di famiglia. Questo approccio è notevole – una constatazione rafforzata dal numero di inviti a partecipare a conferenze che Kirk riceve ora, compresa una recente opportunità di parlare alla più grande conferenza del suo settore in merito agli insegnamenti appresi come divulgatore. In quell'occasione, la folla ha riempito l'auditorium (un'impresa straordinaria per una persona che aveva appena conseguito il dottorato).

In questo caso, Kirk aveva un progetto straordinario a sostegno della sua missione: quindi aveva solo bisogno di un contesto favorevole ai commenti. Ha trovato questo ambiente nella televisione. Siamo una società allenata a guardare ciò che viene trasmesso e poi a discutere, il giorno dopo, di ciò che ha attirato la nostra attenzione.

Riassunto della Regola n. 4

L'idea centrale di questo libro è semplice: per costruire il lavoro che amate, dovete prima costruire un capitale professionale padroneggiando competenze rare e preziose, e poi incassare questo capitale in cambio delle caratteristiche che definiscono le carriere interessanti. La **missione** è una di queste.

Nel primo capitolo di questa regola, ho rafforzato l'idea che questa caratteristica, come tutte quelle desiderabili in un lavoro, richiede un capitale professionale: non si può passare direttamente a una grande missione senza aver prima acquisito la padronanza del proprio campo. Attingendo alla terminologia di Steven Johnson, ho sostenuto che le migliori idee per le missioni si trovano nell'**adiacente possibile**, la regione appena al di là dell'attuale avanguardia.

Per trovare queste idee, quindi, bisogna prima raggiungere l'avanguardia, che a sua volta richiede competenza. Cercare di ideare una missione quando si è nuovi in un campo e non si dispone di un capitale professionale è un'impresa destinata al fallimento.

Una volta identificata una missione generica, tuttavia, rimane il compito di lanciare progetti specifici che la rendano vincente. Una strategia efficace per portare a termine questo compito consiste nel provare a compiere piccoli passi che generino un feedback concreto – **piccole scommesse** – e poi utilizzare i feedback, buoni o cattivi che siano, per decidere cosa provare a fare dopo. Questa esplorazione sistematica può aiutarvi a scoprire una strada eccezionale che altrimenti non avreste mai notato.

La strategia delle piccole scommesse, ho scoperto man mano che la mia ricerca sulle missioni proseguiva, non è l'unico modo per rendere una missione un successo. È utile anche adottare la mentalità di un esperto di marketing. Questo mi ha portato alla strategia che ho ribattezzato **legge della straordinarietà.**

Questa legge dice che, per trasformare una missione in un successo, un progetto deve essere straordinario sotto due aspetti. In primo luogo, deve letteralmente costringere le persone a parlarne ed esprimere commenti. In secondo luogo, deve essere lanciato in un contesto che favorisca tali osservazioni.

In sintesi, la missione è una delle caratteristiche più importanti che potete acquisire con il vostro capitale professionale. Ma aggiungere questo aspetto alla vostra vita lavorativa non è semplice. Una volta che avete il capitale per identificare una buona missione dovete ancora lavorare per portarla al successo. Utilizzando le piccole scommesse e la legge della straordinarietà, aumenterete notevolmente le possibilità di trasformare la vostra missione da un'idea irresistibile a una carriera irresistibile.

---

[1] Seth Godin, *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable*, Portfolio Hardcover, New York 2003 [trad. it. *La mucca viola*, Roi Edizioni, Macerata 2021].

[2] Seth Godin, "In Praise of the Purple Cow", FastCompany.com, 31 gennaio 2003, http://www.fastcompany.com/magazine/67/purplecow.html.

[3] Chad Fowler, *My Job Went to India: 52 Ways to Save Your Job* (Pragmatic Programmers), Pragmatic Bookshelf, Raleigh (NC) 2005.

CONCLUSIONE

La mia storia continua

Nell'introduzione di questo libro ho descritto le circostanze che mi hanno spinto a intraprendere la ricerca che avete appena finito di leggere. Il mio periodo da ricercatore post-dottorato si stava concludendo e stavo per entrare nel mercato del lavoro accademico. Sapevo che avere successo come professore non era un obiettivo facile. Se non si ha il controllo della propria carriera, si può rimanere travolti senza neanche accorgersene. Come se non bastasse, stavo entrando nel mercato in un periodo di crisi economica, quindi c'era la possibilità di non trovare una posizione accademica adeguata, il che mi avrebbe costretto a ricominciare da zero la mia carriera. Questa incertezza ha fatto sì che la domanda seguente mi apparisse improvvisamente pressante: *come fanno le persone ad amare quello che fanno?*

Nell'autunno del 2010 ho cominciato a inviare le mie domande di lavoro nel settore accademico. All'inizio di dicembre avevo fatto domanda per venti posizioni. Una curiosa bizzarria del processo di ricerca di un lavoro in ambito accademico è che i colleghi si aspettano che sia impegnativo, quindi tengono lontane le incombenze dalla tua scrivania. E sebbene il processo sia effettivamente impegnativo, le domande vengono inviate a raffica, lasciando lunghi periodi di inattività nel mezzo. Senza molto lavoro per riempire questi intervalli, ci si può ritrovare scomodamente inattivi. Così, mentre novembre lasciava il posto a dicembre e io terminavo di presentare

le mie venti domande, per la prima volta dalle vacanze estive dell'università non avevo molto da fare.

Con questo tempo libero a disposizione, potevo finalmente affrontare seriamente la mia pressante domanda. È stato a questo punto che ho iniziato a informarmi sulle storie professionali delle persone – sia i successi che i fallimenti – per vedere cosa potevo imparare. A novembre, ad esempio, ho incontrato per la prima volta Thomas, la cui storia apre questo libro. Le storie raccolte in quell'autunno hanno consolidato un'idea che da tempo sospettavo fosse vera: "segui la tua passione" è un pessimo consiglio. Ma questa conferma non ha fatto altro che rendere più difficile il compito di capire quali fossero le strategie *efficaci* per ottenere la felicità professionale.

La ricerca di questa risposta è stata sospesa nei mesi di gennaio e febbraio, quando invece si è intensificata la ricerca di un lavoro. Ho iniziato a preparare il mio colloquio di lavoro e a vagliare le offerte che cominciavano ad arrivare. All'inizio di marzo sono partito per un giro di colloqui che prevedeva una tappa all'Università di Georgetown. Tutto ciò che riguardava Georgetown mi sembrava perfetto. Fortunatamente, in quel momento avevo un'altra offerta a breve scadenza. Ho detto ai miei contatti a Georgetown che la visita mi era piaciuta e che ero interessato alla posizione, ma che la scadenza si avvicinava rapidamente e avevo bisogno di un feedback in tempi brevi. Più tardi, quella sera ricevetti l'email chiave dal capo del loro comitato di ricerca. Era concisa, solo tre frasi:

> *Avrà la nostra proposta giovedì, nel pomeriggio. Abbiamo solo bisogno di sapere come contattarla per comunicargliela. Il suo cellulare è il modo migliore per contattarla?*

Rifiutai un paio di colloqui che erano stati fissati per la primavera e accettai l'offerta della Georgetown. Il dado della mia carriera era tratto: sarei diventato professore. Era la seconda settimana di marzo quando mi sono formalmente tolto dal mercato del lavoro. Avrei iniziato ad agosto. Questo mi lasciava un margine di quattro mesi per trovare risposte alle mie pressanti domande relative alla carriera: ora avevo un lavoro, ma dovevo capire come trasformarlo in un lavoro che amavo. Durante la primavera e l'estate successiva, mi sono messo in viaggio per condurre le interviste che costituivano il nucleo delle Regole n. 2, 3 e 4.

Mentre scrivo questa conclusione, mancano due settimane al mio primo semestre come professore. Negli ultimi mesi ho lavorato duramente non

solo per portare a termine la ricerca che ho presentato in questo libro, ma anche per scrivere le mie idee nella forma in cui le avete appena incontrate. (Ho firmato il contratto per questo libro solo due settimane dopo aver accettato l'offerta della Georgetown.) Questa conclusione è l'ultimo pezzo da scrivere e il momento non potrebbe essere migliore. Consegnerò il manoscritto appena pochi giorni prima di dedicarmi alla mia nuova vita di professore, permettendomi di iniziare questo nuovo capitolo della mia carriera con la certezza di ciò che devo fare per portarlo a un livello notevole.

La mia ricerca, naturalmente, ha portato alla luce molte idee sorprendenti. Se il vostro obiettivo è amare ciò che fate, ho scoperto che "seguite la vostra passione" può essere un cattivo consiglio. È più importante diventare bravi in qualcosa di raro e prezioso, e poi investire il *capitale professionale* che ne deriva nel tipo di aspetti che caratterizzano un ottimo lavoro. Gli aspetti del *controllo* e della *missione* sono due buoni punti di partenza. Il mio obiettivo per questa parte finale del libro è descrivere come sto applicando queste teorie nella mia vita lavorativa. Voglio cioè portarvi all'interno del mio processo di ragionamento ed evidenziare i modi specifici in cui le intuizioni indicati nelle quattro regole stanno giocando un ruolo, in questa fase iniziale della mia nuova carriera. Ovviamente queste applicazioni sono provvisorie – non sono un professore con sufficiente esperienza per prevedere in che modo si svilupperanno – ma è proprio questa provvisorietà, a mio avviso, che le rende più rilevanti. Sono esempi reali del tipo di azioni concrete che potete intraprendere *fin da ora* per iniziare ad applicare le lezioni di questo libro nella vostra vita lavorativa. Le vostre decisioni saranno diverse dalle mie, ma spero che in questa conclusione possiate avere un'idea più precisa di cosa significhi riorganizzare una carriera per adattarla alla realizzazione del lavoro che amate.

Come ho applicato la Regola n. 1

La Regola n. 1 sostiene che "segui la tua passione" è un pessimo consiglio, perché la stragrande maggioranza delle persone non ha passioni preesistenti che aspettano di essere scoperte e abbinate a una carriera. Il vero percorso verso il lavoro che si ama, infatti, è spesso più complicato. Questa

intuizione non mi si è presentata per la prima volta durante la mia ricerca, ma si trattava invece di qualcosa che sospettavo da tempo. Sebbene il capitolo sulla Regola n. 1 descriva i miei recenti sforzi per trovare prove concrete di questa intuizione, i semi di questo pensiero erano stati piantati molto tempo prima.

La storia della mia avversione per le passioni inizia al liceo, quando il mio amico Michael Simmons e io abbiamo avviato una società di progettazione web. La chiamammo Princeton Web Solutions. La nascita della nostra azienda è stata semplice. Era la fine degli anni Novanta – il primo boom delle dot-com – e i media erano ossessionati da storie di amministratori delegati adolescenti che guadagnavano milioni. Michael e io abbiamo pensato che fosse divertente, sicuramente un modo migliore di fare soldi rispetto ai nostri normali lavori estivi. Abbiamo cercato di pensare a un'idea creativa per un'azienda high-tech, qualcosa di simile a una nuova Amazon, ma non ci siamo riusciti e abbiamo finito per ripiegare su un'idea che avevamo giurato di non perseguire: la progettazione di siti web. Per essere chiari, non stavamo affatto seguendo la nostra vera vocazione. Eravamo annoiati, liberi e ambiziosi – una combinazione pericolosa – e l'avvio di un'azienda sembrava promettente come nessun'altra cosa che potessimo immaginare.

Princeton Web Solutions non ha avuto un successo fulminante, ma questo era in parte dovuto al fatto che non volevamo investire il tempo necessario per far crescere davvero un'azienda. Durante l'ultimo anno di liceo abbiamo lavorato con sei o sette clienti, tra cui uno studio di architettura locale, un istituto tecnico locale e un portale web mal concepito, ma stranamente ben finanziato, destinato agli anziani. La maggior parte di questi contratti pagava tra i cinquemila e i diecimila dollari, di cui una buona parte veniva trasferita a un team di subappaltatori indiani che svolgevano la maggior parte del lavoro di programmazione. Quando Michael e io siamo partiti per l'università – lui per la NYU e io per Dartmouth – ho deciso che avevo chiuso con la progettazione di siti web e sono passato a interessi più urgenti, come le ragazze.

Per molti della mia generazione, rifiutare il consiglio "segui la tua passione" per trovare il lavoro dei sogni è eretico. Io non ho mai provato questa fascinazione per il culto della passione, e di questo do il merito alla mia esperienza con Princeton Web Solutions. Come ho già detto, l'avvio di

questa azienda non ha avuto nulla a che fare con la mia passione. Una volta che Michael e io abbiamo capito come far funzionare l'azienda, però, questa capacità si è rivelata rara e preziosa (soprattutto per persone della nostra età). Questo capitale professionale poteva essere utilizzato in cambio di una serie di esperienze diverse ed entusiasmanti. Abbiamo avuto la possibilità di indossare completi e di presentarci ai consigli di amministrazione. Abbiamo guadagnato abbastanza da poterci sempre permettere le cose che comprano di solito gli adolescenti. I nostri insegnanti erano impressionati dall'azienda e ci permettevano di abbandonare ufficiosamente le lezioni per le riunioni. Le riviste scrivevano di noi, i fotografi venivano a scattare foto per i giornali e l'intera esperienza ha sicuramente giocato un ruolo importante nella nostra ammissione a college d'élite.

Ho imparato che le qualità che possono rendere interessante la propria vita hanno ben poco a che fare con un intenso esame di coscienza. Princeton Web Solutions, in altre parole, mi ha vaccinato contro l'idea che la felicità professionale richieda una vocazione.

Grazie a queste prime esperienze, una volta arrivato all'università ho osservato con curiosità i miei compagni di classe che cominciavano a tormentarsi sulla questione di cosa volessero fare nella vita. Per loro, una cosa così elementare come la scelta di un corso di laurea si caricava di un significato cosmico. Per me era un'assurdità. Per me il mondo era pieno di opportunità come Princeton Web Solutions che aspettavano di essere sfruttate per rendere la vita più interessante, opportunità che non avevano nulla a che fare con il riconoscimento di inclinazioni predestinate.

Spinto da questa intuizione, mentre i miei compagni di classe riflettevano sulla loro vera vocazione, sono andato alla ricerca di opportunità per acquisire competenze rare che avrebbero fruttato grandi ricompense. Ho iniziato modificando le mie abitudini di studio per renderle il più efficienti possibile. Questo ha richiesto un semestre di esperimenti sistematici e mi ha permesso di ottenere per tre anni consecutivi una media del 4 su 5, un periodo durante il quale non ho mai passato una notte in bianco e raramente ho studiato dopo cena. Poi ho sfruttato questo vantaggio pubblicando una guida di consigli per gli studenti. Queste due esperienze mi hanno aiutato a costruire una vita studentesca entusiasmante – immagino che fossi l'unico studente del campus di Dartmouth che riceveva regolarmente telefonate dal

suo agente letterario – ma nessuna delle due derivava dal perseguimento di una passione preesistente. In effetti, la motivazione per scrivere il mio primo libro è stata una stupida sfida lanciata da un imprenditore che ammiravo e che ho incontrato una sera per un drink: “Non limitarti a parlarne”, mi ha rimproverato quando ho accennato all’idea del libro. “Se pensi che sarebbe interessante, scrivilo.” Questo mi era sembrato un motivo come un altro per andare avanti. Quando poi è arrivato il momento di decidere cosa fare dopo l’università, avevo due offerte in mano, una da Microsoft e l’altra dal MIT. Questo è il tipo di scelta che avrebbe paralizzato i miei compagni di corso. Io, invece, non vedevo alcun motivo per preoccuparmi. Entrambi i percorsi, ne ero certo, avrebbero offerto numerose opportunità, tutte sfruttabili per una vita eccellente. Alla fine ho scelto il MIT; tra gli altri motivi, per stare più vicino alla mia ragazza.

Il punto che cerco di evidenziare in questa sezione è che l’intuizione fondamentale della Regola n. 1 mi è arrivata *prima* che iniziasse questa ricerca, e in effetti era qualcosa che avevo interiorizzato già al liceo. Quando sono arrivato all’autunno del 2011 e mi sono trovato ad affrontare un periodo di incertezza perché non ero sicuro se sarei diventato professore o se sarei finito a fare qualcosa di completamente diverso, la mentalità della Regola n. 1 mi ha salvato da inutili preoccupazioni su quale di queste strade fosse la mia vera vocazione. Se affrontate nel modo giusto, ero assolutamente sicuro che entrambe le strade avrebbero potuto portare a una carriera che amavo. Come raggiungere questo obiettivo, invece, era meno chiaro, ed è stata questa domanda a portarmi alle intuizioni descritte nelle Regole n. 2, 3 e 4.

Come ho applicato la Regola n. 2

La Regola n. 1 sostiene che “seguire la propria passione” è un cattivo consiglio. Questo mi ha motivato nel tentativo di capire *cosa conta* per creare un lavoro che ami. La Regola n. 2 ha illustrato la prima evidenza che ho riscontrato una volta avviata la mia ricerca. Le caratteristiche che rendono ottimo un lavoro sono rare e preziose. Se le volete nella vostra carriera, avete bisogno di competenze rare e preziose da offrire in cambio. In altre parole, se non vi impegnate per diventare, come diceva Steve Martin, “così bravi da non poter essere ignorati”, è improbabile che finiate

per amare il vostro lavoro, indipendentemente dal fatto che crediate o meno che sia la vostra vera vocazione.

Ho introdotto la definizione di *capitale professionale* per descrivere queste abilità rare e preziose e ho notato che la parte difficile è capire come acquisire questo capitale. Per definizione, se è raro e prezioso, non è facile da ottenere. Questa intuizione mi ha condotto nel mondo della scienza della performance, dove ho appreso il concetto di *pratica consapevole*, un metodo per sviluppare le proprie capacità spingendosi implacabilmente al di là della propria zona di comfort.

Come ho scoperto, i musicisti, gli atleti e i giocatori di scacchi – tra gli altri – sono esperti di pratica consapevole, a differenza dei lavoratori della conoscenza. La maggior parte dei lavoratori della conoscenza evita come la peste la disagevole fatica della pratica consapevole. Un esempio tipico è l'abitudine degli "impiegati dei cubicoli" di controllare ossessivamente la posta elettronica: che cos'è questo comportamento se non una fuga da un lavoro più impegnativo dal punto di vista mentale?

Mentre svolgevo ricerche su queste idee, mi sono preoccupato sempre di più per lo stato attuale della mia carriera accademica. Temevo che il mio ritmo di acquisizione del capitale professionale si stesse riducendo. Per capire questa preoccupazione, è necessario comprendere che la scuola di specializzazione e gli anni di post-dottorato che spesso seguono offrono un'esperienza di crescita non uniforme. All'inizio di questo processo si è costantemente spinti verso il discomfort intellettuale. Ad esempio, i problemi matematici di livello universitario, con i quali ho molta esperienza, sono un esercizio di pratica consapevole di una certa purezza. Vi viene dato un problema che non sapete come risolvere, ma *dovete* risolverlo o prenderete un brutto voto, quindi vi buttate a capofitto e provate con tutto l'impegno possibile, fallendo ripetutamente man mano che le diverse strade vi portano in vicoli ciechi. Lo sforzo mentale di impegnare fino all'ultimo neurone disponibile per risolvere un problema, spinti dalla paura di ottenere zero punti nel compito, è un'ottima sintesi di ciò che la letteratura sulla pratica consapevole sostiene sia necessario per migliorare. Questo è il motivo per cui, all'inizio della loro carriera, gli studenti laureati sperimentano grandi balzi nelle loro capacità.[1]

Ma in un programma orientato alla ricerca come quello offerto dal dipartimento di informatica del MIT, l'attività di studio si esaurisce dopo i

primi due anni. Subito dopo, ci si aspetta che i vostri sforzi di ricerca si svincolino dall'orbita del vostro supervisore e seguano una traiettoria autonoma. È qui che, se non si fa attenzione a perseverare, il miglioramento può ridursi a quello che lo scienziato Anders Ericsson ha definito un "livello accettabile", in cui si rimane bloccati. La ricerca condotta per la Regola n. 2 mi ha insegnato che questi plateau sono pericolosi perché interrompono l'acquisizione di capitale professionale e quindi paralizzano la vostra capacità di continuare a plasmare attivamente la vostra vita lavorativa. Man mano che la mia ricerca proseguiva, quindi, è emersa la necessità di introdurre nella mia vita lavorativa alcune strategie pratiche che mi costringessero a fare della pratica consapevole un compagno regolare della mia routine quotidiana.

Secondo la leggenda popolare, Richard Feynman, il fisico teorico vincitore del Premio Nobel, aveva un quoziente intellettivo di poco superiore alla media, pari a 125 all'epoca delle superiori. Nelle sue memorie, tuttavia, troviamo indizi su come sia passato da un'intelligenza modesta a un'intelligenza geniale, in particolare quando racconta delle sue manie di demolire articoli importanti e concetti matematici per poterli comprendere dal basso verso l'alto. È possibile, in altre parole, che il suo straordinario intelletto non fosse tanto un dono di Dio quanto piuttosto una dedizione alla pratica consapevole. Motivato dalla mia ricerca e da esempi come quello di Feynman, ho deciso che concentrare la mia attenzione su una comprensione dal basso verso l'alto delle scoperte più difficili del mio campo sarebbe stato un buon primo passo per rilanciare il mio capitale professionale.

Per dare inizio a questo impegno, ho scelto un articolo che era ben citato nella mia nicchia di ricerca, ma che era anche considerato ottuso e difficile da seguire. L'articolo si concentrava su un solo risultato: l'analisi di un algoritmo che offre la soluzione migliore a un problema ben noto. Molti hanno citato questo risultato, ma pochi hanno compreso i dettagli che lo supportano. Ho capito che la padronanza di questo famigerato articolo sarebbe stata una perfetta introduzione al mio nuovo regime di pratica consapevole auto-imposta.

Ecco la prima lezione che ho imparato da questo processo: questo modo per sviluppare le abilità è difficile. Quando sono arrivato alla prima lacuna insidiosa nell'argomentazione principale del saggio, mi sono trovato di fronte a un'immediata resistenza interna. Era come se la mia mente si

rendesse conto dello sforzo che le stavo chiedendo di compiere e in risposta scatenasse un'ondata di proteste neuronali, all'inizio deboli, ma poi, man mano che persistevo, sempre più forti, che si abbattevano sulla mia concentrazione con intensità crescente.

Per combattere questa resistenza, ho utilizzato due tipi di strategie. La prima era *basata sul tempo*: "Lavorerò su questo argomento per un'ora", mi dicevo. "Non mi importa se svengo per lo sforzo o se non faccio progressi, per la prossima ora questo è tutto il mio mondo." Ma naturalmente non svenivo e alla fine facevo progressi.

Ci volevano in media dieci minuti perché le ondate di resistenza si placassero. Quei dieci minuti erano sempre difficili, ma sapere che i miei sforzi avevano un limite di tempo contribuiva a far sì che la difficoltà fosse gestibile.

La seconda era *basata sulle informazioni*: un modo per raccogliere i risultati del mio impegno in una forma utile. Ho iniziato costruendo una mappa dimostrativa che illustrava le dipendenze tra i diversi elementi della dimostrazione. È stato difficile, ma non troppo, e mi ha aiutato a capire il risultato. Dalle mappe sono poi passato a brevi quiz autogestiti che mi hanno costretto a memorizzare le definizioni chiave utilizzate nella dimostrazione. Anche in questo caso, si trattava di un compito relativamente facile, ma richiedeva comunque concentrazione e il risultato era una comprensione fondamentale per analizzare i passaggi matematici successivi.

Dopo questi primi due passi, confortato dai miei successi iniziali nell'impiego della concentrazione, sono passato alle armi pesanti: i riassunti delle dimostrazioni. Qui mi sono imposto di prendere ogni concetto e di ripercorrere ogni passo della sua dimostrazione, completando i passaggi mancanti. Concludevo scrivendo un riassunto dettagliato a parole mie. Si trattava di un lavoro incredibilmente impegnativo, ma il fatto di aver già dedicato del tempo a compiti più semplici mi aveva dato la spinta necessaria per andare avanti.

Per un periodo di due settimane ho lavorato regolarmente su questo articolo. Quando ho finito, probabilmente avevo sperimentato quindici ore totali di sforzo deliberato di tipo pratico, ma a causa della sua intensità mi erano sembrate molte di più. Fortunatamente, questo sforzo ha portato a benefici immediati. Tra le altre cose, mi ha permesso di comprendere intere

branche di lavoro correlate che in precedenza risultavano misteriose. I ricercatori che avevano scritto quell'articolo avevano goduto di un simil-monopolio nella risoluzione di quel tipo di problemi: ora potevo unirmi a loro. Sfruttando questa nuova comprensione, ho poi dimostrato un nuovo risultato, che ho pubblicato in una delle più importanti conferenze del mio campo. Questa è ora una nuova direzione di ricerca che posso esplorare a mio piacimento. Forse ancora più indicativo del valore di questa strategia è il fatto che ho finito per trovare un paio di errori nell'articolo. Quando l'ho comunicato agli autori, è emerso che ero solo la seconda persona ad averli notati e che non avevano ancora pubblicato una correzione. Per capire l'entità di questa omissione, tenete presente che, secondo Google Scholar, l'articolo era già stato citato quasi sessanta volte.

Più importante di questi piccoli successi, tuttavia, è stata la nuova mentalità introdotta da questo esperimento. La fatica, ora lo riconoscevo, era un bene. Invece di considerare questo disagio come qualcosa da evitare, ho iniziato a vederlo come un body builder considera il bruciore dei muscoli: un segno che si sta facendo qualcosa di giusto. Ispirato da questa intuizione, mi sono ripromesso di fare più decostruzioni di questo tipo su carta, aggiungendo tre abitudini più piccole, progettate per introdurre una pratica ancora più deliberata nella mia routine quotidiana. Di seguito descrivo queste nuove abitudini.

La routine della "Bibbia della ricerca"

A un certo punto della mia ricerca, ho cominciato quella che ho chiamato la mia *Bibbia della ricerca*, che in realtà è un documento che tengo sul mio computer. Ecco la routine: una volta alla settimana mi impongo di riassumere nella mia "Bibbia" un articolo che ritengo possa essere rilevante per la mia ricerca. Il riassunto deve includere una descrizione del risultato, il suo confronto con i lavori precedenti e le principali strategie utilizzate per ottenerlo. Questi riassunti sono meno impegnativi della decostruzione passo-passo che ho fatto per il mio primo articolo di prova, il che mi permette di farli settimanalmente, ma inducono comunque lo sforzo di una pratica consapevole.

La routine del conteggio delle ore

Un'altra routine di pratica consapevole è stata l'introduzione del mio *conteggio delle ore*: un foglio di carta che ho appeso dietro la mia scrivania al MIT e che intendo risistemare alla Georgetown. Il foglio ha una riga per ogni mese, sulla quale tengo il conto del numero totale di ore che ho trascorso in quel mese in uno stato di pratica consapevole. Ho iniziato il foglio di conteggio il 15 marzo 2011 e nelle ultime due settimane di quel mese ho sperimentato 12 ore di pratica consapevole. In aprile, il primo mese completo di registrazione, sono arrivato a 42 ore. A maggio sono sceso a 26,5 ore e a giugno a 23 ore. (A onor del vero, in questi ultimi due mesi sono stato impegnato nell'organizzazione logistica del passaggio dalla mia posizione al MIT a quella alla Georgetown.) Il fatto di tenere il conto delle ore ogni giorno mi spinge a trovare nuovi modi per inserire nel mio programma una pratica più deliberata. Senza questa routine, la quantità totale di tempo dedicata allo sviluppo delle mie capacità sarebbe senza dubbio molto inferiore.

La routine del quaderno delle teorie

La mia terza strategia è stata l'acquisto del quaderno più costoso che ho trovato nella libreria del MIT: un quaderno da laboratorio degno di un archivista che mi è costato quarantacinque dollari. Questo quaderno ha una bella copertina di cartone spesso, montata su spirali a doppio filo, che si apre in modo piatto. Le pagine sono acid-free, spesse e a griglia. Uso questo quaderno quando faccio brainstorming sui risultati di nuove teorie. Alla fine di ogni sessione di brainstorming mi impongo di registrare formalmente i risultati, a mano, su una pagina datata. Il costo del quaderno aiuta a sottolineare l'importanza di ciò che devo scrivere al suo interno e questo, a sua volta, mi costringe alla tensione necessaria per raccogliere e organizzare il mio pensiero. Il risultato: una pratica più consapevole.

Le intuizioni della Regola n. 2 hanno cambiato radicalmente il mio modo di affrontare il lavoro. Se dovessi descrivere il mio modo di pensare precedente, probabilmente userei l'espressione "incentrato sulla produttività". Fare le cose era la mia priorità. Quando si adotta una mentalità orientata alla produttività, tuttavia, i compiti che inducono alla

pratica consapevole vengono spesso scartati, perché il percorso incerto verso il loro completamento, unito al disagio dello sforzo mentale che richiedono, li rende una scelta impopolare nella programmazione delle attività. È molto più facile ridisegnare la pagina web di uno studente laureato che cimentarsi con un compito che fonde la mente. Il risultato per me è stato che le mie riserve di capitale professionale, accumulate durante i i primi anni di intenso lavoro dopo la laurea, si sono ridotte con il passare del tempo. La ricerca relativa alla Regola n. 2, tuttavia, ha cambiato questa situazione facendomi diventare molto più "artigiano-centrico". Migliorare sempre di più in quello che faccio è diventato quello che conta di più, e migliorare richiede lo sforzo di una pratica consapevole. Si tratta di un modo diverso di concepire il lavoro, ma una volta che lo si abbraccia, i cambiamenti sulla traiettoria della propria carriera possono essere profondi.

Come ho applicato la Regola n. 3

All'inizio della primavera del 2011 la mia ricerca di un lavoro accademico ha preso una piega interessante. All'epoca avevo ricevuto un'offerta a voce dalla Georgetown, ma niente di scritto e, come mi aveva detto il mio consulente post-dottorato, "se non è scritto, non conta". In attesa dell'offerta ufficiale, ho ricevuto un invito a un colloquio da una nota università statale con un programma di ricerca ben finanziato. Decidere come gestire questo problema professionale è stato enormemente semplificato dalla mia ricerca, che stavo svolgendo nello stesso periodo. In particolare, è stata la mia indagine sul valore del *controllo*, come descritto nella Regola n. 3, a fornirmi una guida.

La Regola n. 3 sostiene che il controllo su ciò che si fa e su come lo si fa è una risorsa così potente per costruire carriere eccellenti da poter essere giustamente definito l'"elisir per il lavoro dei sogni". Quando si studiano le carriere che fanno dire agli altri: "Questo è il tipo di lavoro che voglio", questa caratteristica gioca quasi sempre un ruolo centrale. Una volta compreso il valore del controllo, cambia il modo in cui si valutano le opportunità, portando a considerare la potenziale autonomia di una posizione importante tanto quanto lo stipendio offerto o la reputazione dell'istituzione. Questa è stata la mentalità che ho adottato nella mia ricerca di lavoro e che mi ha aiutato a rivedere la mia scelta tra accettare l'offerta

della Georgetown o ritardarla per andare a fare un colloquio in questa università statale.

Quando ho iniziato a valutare le mie opzioni attraverso il criterio del controllo, ho notato due aspetti importanti. In primo luogo, la Georgetown aveva appena avviato il suo programma di dottorato in informatica come parte di un investimento più generale nel programma scientifico dell'università. Durante la mia ricerca di un lavoro, il mio consulente di dottorato al MIT mi aveva parlato della sua esperienza, all'inizio della sua carriera, nel dipartimento di informatica del Georgia Tech, nel periodo in cui si stava orientando verso un programma incentrato sulla ricerca. "In un programma in sviluppo, avrai sempre voce in capitolo", mi aveva detto.

Al contrario, in un'istituzione consolidata, la tua posizione nella gerarchia come nuovo assistente professore è chiara: in fondo. In queste università, spesso bisogna aspettare di essere un professore ordinario, dopo anni e anni di carriera, per poter iniziare a influenzare la direzione del programma. Fino a quel momento si segue ciò che viene imposto dall'alto.

La seconda cosa che ho notato è che il processo di nomina a professore della Georgetown si discostava in qualche modo dallo schema dei programmi standard consolidati. In un grande istituto di ricerca, la nomina a professore avviene nel modo seguente: le alte sfere dell'amministrazione inviano lettere ad altre persone nel tuo campo generale e chiedono se sei la persona migliore nella tua particolare specialità. Se non lo sei, ti licenziano e cercano di assumere chiunque lo sia. In alcuni posti si arriva a dire ai nuovi assunti di non aspettarsi la cattedra. (I mercati accademici sono così difficili e i talenti disponibili così numerosi che riescono a farla franca.)

Se la tua specializzazione è nuova – come la mia – e quindi non si riesce a trovare esperti che abbiano idee in merito, sarà molto difficile mantenere la tua posizione, perché non c'è nessuno che possa convalidare il tuo valore. Per questo motivo, il sistema premia il conformismo dei docenti junior: in altre parole, la strada più sicura per ottenere la cattedra è quella di scegliere un argomento di ricerca solido che suscita già un grande interesse e poi superare i propri colleghi. Se si vuole essere innovativi, bisogna aspettare la fine della carriera. Nel suo famoso *L'ultima lezione*, Randy Pausch, il defunto professore di informatica della Carnegie Mellon, ha descritto bene questa realtà quando ha detto: "I giovani membri della facoltà venivano da me e mi dicevano: 'Wow, hai ottenuto la cattedra prima del tempo; qual è il

tuo *segreto*?’ E io rispondevo: ‘È piuttosto semplice, chiamatemi un venerdì sera qualsiasi nel mio ufficio alle dieci e ve lo dirò.’”

La Georgetown, al contrario, ha chiarito di non essere interessata a questo approccio alla cattedra basato sulla competizione. In questa fase della sua crescita, il dipartimento di informatica era più concentrato sullo sviluppare dei ricercatori di punta che sul cercare di assumerli. In altre parole: se avessi pubblicato buoni risultati, sarei potuto rimanere. Senza la pressione di dover scegliere un’area sicura e preesistente in cui prevalere, ho capito di avere molta più flessibilità nello sviluppo del mio programma di ricerca.

Dal punto di vista del controllo che potevo avere sulla mia carriera, la Georgetown era chiaramente più attraente della nota università statale. Prima di prendere una decisione definitiva, tuttavia, mi sono preso un po’ di tempo per riflettere sulle altre intuizioni della Regola n. 3, intuizioni che sfumavano questa altrimenti entusiastica affermazione dell’autonomia. Durante la mia ricerca, ho scoperto due trappole che di solito fanno inciampare le persone nella loro ricerca del controllo. La prima trappola è rappresentata dall’avere un capitale professionale troppo scarso. Se si cerca di ottenere un maggiore controllo nella propria vita lavorativa senza avere un’abilità rara e preziosa da offrire in cambio, è probabile che si stia inseguendo un miraggio.

Questa è stata la trappola in cui sono incorsi, ad esempio, i molti appassionati di lifestyle design che hanno lasciato i loro lavori convenzionali per cercare di guadagnarsi da vivere con siti web che generano reddito passivo. Molti di questi anticonformisti hanno rapidamente scoperto che la parte del piano che genera reddito non funziona bene se non si ha qualcosa di prezioso da offrire come corrispettivo del denaro altrui. Questa trappola potrebbe non sembrare rilevante ai fini della mia ricerca di lavoro, dal momento che il processo di ricerca accademica di solito richiede grandi quantità di capitale professionale – sotto forma di pubblicazioni sottoposte a peer-review e valide lettere di raccomandazione – prima che un candidato abbia la possibilità di ottenere un’offerta. Ma ci sono dipartimenti in agguato che attirano i candidati di seconda fascia (cioè quelli senza un grande capitale professionale) con il fascino di una vita accademica autonoma, ma poi, una volta arrivati nel campus, li affliggono con una quantità schiacciante di responsabilità di insegnamento e di lavoro.

In altre parole, anche in questo mondo così poco definito, bisogna sempre diffidare dei miraggi del controllo.

La seconda trappola descrive ciò che accade quando *si dispone* di un capitale sufficiente per effettuare con successo il passaggio a un maggiore controllo. È a questo punto che è più probabile che incontriate resistenza da parte delle persone che fanno parte della vostra vita, perché un maggiore controllo di solito va solo *a vostro* vantaggio. Fortunatamente per me, i miei consiglieri più vicini al MIT mi hanno incoraggiato a perseguire la flessibilità offerta da un programma in rapida crescita come quello della Georgetown. Ma c'erano persone più distanti dalla mia orbita professionale che erano più ostili a questa decisione. Per loro, seguire un percorso ben tracciato in un'università consolidata era la strada più sicura per raggiungere il risultato desiderato, ovvero la cattedra e una buona reputazione nel campo della ricerca. I vantaggi personali derivanti da un maggiore controllo sul lavoro non rientravano nel loro radar professionale, quindi qualsiasi decisione al di fuori di quelle più sicure veniva considerata allarmante.

Durante le ricerche per la Regola n. 3, mi sono imbattuto in uno strumento utile per navigare tra queste due trappole. L'ho chiamata *legge della redditività finanziaria* e l'ho descritta come segue: "Quando decidete se seguire un'attività interessante che introdurrà un maggiore controllo nella vostra vita lavorativa, chiedetevi se le persone sono disposte a pagarvi per quella attività. Se sì, continuate. In caso contrario, passate oltre."

In definitiva, questa è stata la legge che mi ha aiutato a prendere una decisione definitiva sulla mia carriera. La Georgetown offriva un potenziale di controllo molto maggiore su ciò che facevo e su come lo facevo. Questo sembrava chiaro. Inoltre, erano disposti a pagarmi adeguatamente per questo passo verso l'autonomia, sia dal punto di vista finanziario sia in termini di sostegno alle mie iniziative di ricerca. Secondo la legge della redditività finanziaria, potevo quindi essere sicuro che andando alla Georgetown avrei evitato entrambe le trappole del controllo: avevo un capitale professionale sufficiente da scambiare con la maggiore flessibilità e potevo tranquillamente ignorare la resistenza dello status quo. Così ho rifiutato la richiesta di colloquio dell'università statale e ho scelto la Georgetown.

Come ho applicato la Regola n. 4

Come spiegato nella Regola n. 4, la missione professionale è uno scopo che organizza la vostra vita lavorativa. È ciò che porta le persone a diventare famose per quello che fanno e a creare le eccellenti opportunità che ne derivano. Questa è un'idea che mi affascina da tempo.

Il mondo accademico è una professione che si presta bene ad avere una missione. Se si individuano professori con carriere particolarmente interessanti e si chiede loro cosa hanno fatto di diverso rispetto ai loro colleghi, la risposta implica quasi sempre che hanno organizzato il loro lavoro intorno a una missione accattivante. Consideriamo ad esempio Alan Lightman, professore di fisica del MIT diventato scrittore. Lightman ha iniziato come fisico tradizionale, ma ha iniziato a scrivere anche narrativa e saggistica, affrontando il lato umano della scienza. È forse più noto per il suo bestseller pluripremiato *I sogni di Einstein*,[2] anche se ha scritto molti altri libri e i suoi saggi sono apparsi praticamente in tutte le più importanti pubblicazioni scientifiche americane.

La carriera di Lightman si basa sulla sua missione di esplorare il lato umano della scienza, e questo lo ha portato in luoghi affascinanti. Si è lasciato alle spalle l'estenuante percorso di cattedra in fisica del MIT per diventare il primo professore nella storia dell'istituto a ricevere una doppia nomina in campo scientifico e umanistico. Ha contribuito a sviluppare i criteri di comunicazione del MIT e ha poi fondato il programma di laurea in scrittura scientifica. Quando l'ho incontrato, Lightman era passato a una posizione di professore aggiunto, che gli consentiva una maggiore libertà di orario, e si era creato una vita intellettuale incredibilmente libera. Ora insegna corsi di scrittura che ha progettato e che si concentrano su questioni che ritiene importanti. Si è liberato dalla necessità di essere costantemente alla ricerca di fondi o di pubblicazioni. Trascorre le estati con la famiglia su un'isola del Maine, senza telefono, TV o internet, presumibilmente pensando a grandi cose mentre si crogiola nella bellezza dell'ambiente circostante. La cosa più impressionante per me è che la pagina di contatto di Lightman sul suo sito ufficiale del MIT riporta il seguente disclaimer: "Non uso la posta elettronica", una mossa verso la semplicità che un accademico meno famoso non sarebbe mai riuscito a fare.

Questo è solo un esempio tra i tanti professori che hanno sfruttato la missione per creare una carriera insolita e avvincente. Alcuni di questi professori, come Pardis Sabeti e Kirk French, ho finito per rintracciarli e intervistarli durante le ricerche per questo libro, ed è per questo che troverete i dettagli delle loro storie nella Regola n. 4. Altri, come Alan Lightman o Erez Lieberman, che si è guadagnato la fama all'età di trentun anni grazie alla combinazione di matematica e studi culturali, o Esther Duflo, che ha vinto un MacArthur "Genius Grant" per il suo lavoro di valutazione dei programmi contro la povertà, non sono stati presi in considerazione per il libro, ma hanno comunque avuto un peso notevole nel mio modo di pensare su come impostare al meglio la mia carriera.

Tuttavia, è stato solo quando ho iniziato seriamente la mia ricerca sulla Regola n. 4, e ho incontrato esperti in materia di missioni come Pardis, Kirk e Giles Bowkett, che ho capito quanto sia difficile trasformare questa caratteristica in realtà nella vita lavorativa. Più si cerca di forzarla, ho imparato, meno è probabile che ci si riesca. Le vere missioni, si è scoperto, richiedono due cose. In primo luogo è necessario un capitale professionale, che richiede pazienza. In secondo luogo, è necessario scrutare incessantemente la visione sempre mutevole dell'*adiacente possibile* nel proprio campo, alla ricerca della prossima grande idea. Ciò richiede una dedizione al brainstorming e all'esposizione a nuove idee. Insieme, questi due aspetti definiscono uno *stile di vita*, non una serie di passi che, una volta completati, producono automaticamente una missione. Nell'estate del 2011, ho fatto leva su questa nuova comprensione per cercare di trasformare il mio approccio al lavoro in uno che portasse a una missione di successo. Questi sforzi hanno generato una serie di routine che ho combinato in un sistema di sviluppo delle missioni. Questo sistema è meglio compreso come una piramide a tre livelli. Di seguito spiegherò ciascuno di questi livelli.

Livello superiore: la missione provvisoria legata alla ricerca

Il mio sistema è guidato, al livello superiore della piramide, da una missione provvisoria legata alla ricerca, una sorta di linea guida approssimativa per il tipo di lavoro che sono interessato a svolgere. In questo momento, la mia missione recita: "Applicare la teoria degli algoritmi distribuiti a nuovi ambiti interessanti, con l'obiettivo di produrre nuovi

risultati interessanti.” Per individuare la definizione di questa missione, ho dovuto innanzitutto acquisire un capitale professionale nel mio campo. Ho pubblicato e letto abbastanza risultati di algoritmi distribuiti per sapere che c’è un grande potenziale nel trasferire questo tipo di teoria in nuovi contesti. La vera sfida, ovviamente, è trovare progetti interessanti che sfruttino questo potenziale. Questo è l’obiettivo che cercano di perseguire gli altri due livelli della piramide.

Livello inferiore: ricerca di base

Passiamo ora dal livello superiore della piramide a quello inferiore, dove troviamo la mia dedizione alla ricerca di base. Ecco la mia regola: ogni settimana mi espongo a qualcosa di nuovo sul mio campo. Posso leggere un articolo, partecipare a una conferenza o fissare una riunione. Per assicurarmi di aver compreso davvero la nuova idea, mi impongo di aggiungere un riassunto, con parole mie, alla mia crescente “Bibbia della ricerca” (che ho introdotto in precedenza in questa conclusione, quando ho parlato di come ho applicato la Regola n. 2). Cerco anche di ritagliarmi una passeggiata al giorno per pensare liberamente alle idee emerse da questa ricerca di base (vado al lavoro a piedi e ho un cane per fare esercizio, quindi ho molte passeggiate di questo tipo tra cui scegliere nel mio programma). La scelta del materiale a cui espormi è guidata dalla definizione indicata per la missione in cima alla piramide.

Questo processo di ricerca di base, che combina l’esposizione a materiale potenzialmente rilevante con la libera ricombinazione delle idee, deriva direttamente dal libro di Steven Johnson, *Dove nascono le grandi idee*, che ho introdotto nella Regola n. 4 parlando della sua nozione di adiacente possibile. Secondo Johnson, l’accesso a nuove idee e alle “reti liquide” che ne facilitano la mescolanza e l’accostamento è spesso il catalizzatore di nuove idee rivoluzionarie.

Livello intermedio: progetti esplorativi

Arriviamo ora al livello intermedio della piramide, che è alla base della maggior parte del lavoro che produco come professore. Come spiegato nella Regola n. 4, una strategia efficace per passare da un’idea di missione

approssimativa a risultati concreti è quella di ricorrere a piccoli progetti che ho chiamato “piccole scommesse” (prendendo in prestito l’espressione dall’omonimo libro di Peter Sims del 2010). Come ricorderete, una piccola scommessa, nel contesto dell’esplorazione di una missione, ha le seguenti caratteristiche:

- È un progetto abbastanza piccolo da poter essere completato in meno di un mese.
- Costringe a creare nuovo valore (ad esempio, a padroneggiare una nuova abilità e a produrre un nuovo risultato inedito).
- Produce un risultato concreto, utilizzabile per raccogliere feedback concreti.

Utilizzo delle piccole scommesse per esplorare le idee più promettenti emerse dai processi descritti nel livello inferiore della mia piramide. Cerco di gestire solo due o tre scommesse alla volta, in modo che possa dedicare loro un’attenzione intensa. Ricorro anche a delle scadenze, che evidenzio in giallo nei miei documenti di pianificazione, per mantenere alta l’urgenza del loro completamento. Infine, tengo anche traccia delle ore dedicate a queste scommesse nel conteggio delle ore che ho descritto in questa conclusione, nella parte dedicata all’applicazione della Regola n. 2. Ho scoperto che senza questi metodi di verifica, tendevo a procrastinare il lavoro, rivolgendo la mia attenzione a questioni più urgenti ma meno importanti.

Quando una piccola scommessa viene portata a termine, utilizzo il feedback concreto che si genera per guidare i miei futuri obiettivi di ricerca. Questo feedback mi indica, ad esempio, se un determinato progetto debba essere interrotto o, in caso contrario, quale sia la direzione più promettente da esplorare successivamente. L’impegno nel portare a termine queste scommesse ha anche l’ulteriore vantaggio di indurre alla pratica consapevole, un’altra tattica del mio sempre più vasto repertorio volto a rendermi ogni giorno più bravo in ciò che faccio.

In definitiva, il successo o il fallimento dei progetti perseguiti in questo livello intermedio mi aiuta a far evolvere la missione di ricerca mantenuta dal livello superiore. In altre parole, il sistema nel suo complesso è un ciclo di feedback chiuso, in continua evoluzione verso una visione più chiara e meglio sviluppata del mio lavoro.

Riflessioni finali: lavorare bene è meglio che trovare il lavoro giusto

Questo libro si apre con la storia di Thomas, che credeva che la chiave della felicità fosse seguire la propria passione. Fedele a questa convinzione, ha seguito la sua passione per la pratica zen fino a un monastero sperduto nelle montagne di Catskill. Una volta lì, si è dedicato allo studio dello zen, immergendosi nella meditazione e studiando interminabili lezioni di Dharma.

Ma Thomas non ha trovato la felicità che si aspettava. Si è invece reso conto che, nonostante l'ambiente circostante fosse cambiato, era "esattamente la stessa persona" di prima. Gli schemi di pensiero che in precedenza lo avevano convinto, lavoro dopo lavoro, di non aver ancora trovato la sua vera vocazione, non erano scomparsi. Quando abbiamo lasciato Thomas nell'introduzione di questo libro, il peso di questa consapevolezza lo aveva ridotto in lacrime. Si era seduto nel tranquillo bosco di querce che circondava il monastero, piangendo.

Quasi dieci anni dopo, ho incontrato Thomas in una caffetteria non lontana dal mio ufficio al MIT. All'epoca lavorava in Germania ed era in visita a Boston per una conferenza. Thomas è alto e snello, con i capelli tagliati corti. Porta gli occhiali quadrati dalla montatura sottile che sembrano essere un must per i lavoratori della conoscenza europei. Mentre eravamo seduti a sorseggiare un caffè, Thomas mi ha raccontato la sua vita dopo il suo periodo di crisi con lo zen.

Ecco cosa ho scoperto: dopo aver lasciato il monastero, ha ripreso il lavoro nel settore bancario che aveva lasciato due anni prima, quando si era trasferito nelle Catskill per seguire la sua passione. Questa volta, però, ha affrontato la sua vita lavorativa con una nuova consapevolezza. L'esperienza al monastero lo aveva liberato dalle idee di evasione di lavori fantastici che un tempo dominavano la sua mente. Era invece in grado di concentrarsi sui compiti che gli venivano assegnati e di portarli bene a compimento. Si era liberato dai continui e logoranti paragoni che era solito fare tra il suo lavoro attuale e qualche magica occupazione futura in attesa di essere scoperta.

Questa nuova concentrazione, e i risultati che ha prodotto, sono stati apprezzati dalla direzione. Dopo nove mesi di lavoro è stato promosso. Poi

è stato promosso di nuovo. E poi ancora! Nel giro di due anni è passato da una posizione di basso livello nell'inserimento dei dati a responsabile di un sistema informatico che gestiva oltre sei miliardi di dollari di asset di investimento. Quando l'ho incontrato, era stato messo a capo di un sistema che gestisce cinque volte tanto. Il suo lavoro è impegnativo, ma a Thomas piace la sfida. Inoltre, gli procura un senso di creatività, impatto e controllo: esattamente il tipo di caratteristiche rare e preziose che, come ho sostenuto nella Regola n. 2, sono necessarie per creare un lavoro che si ama. Thomas ha acquisito queste attitudini non facendo coincidere il suo lavoro con la sua passione, ma facendo bene il suo lavoro e poi incassando strategicamente il capitale generato.

La gestione di sistemi informatici potrebbe non suscitare la beatitudine quotidiana che caratterizzava i vecchi sogni di Thomas, ma come ora riconosceva, nulla lo potrebbe fare. Una vita lavorativa appagante è un'esperienza più sottile di quella che le sue vecchie fantasie avevano permesso. Mentre chiacchieravamo, Thomas ha convenuto che un buon modo per spiegare la sua trasformazione è che si è reso conto di una semplice verità: **lavorare bene è meglio che trovare il lavoro giusto**. Ha capito di non aver bisogno di un lavoro perfetto per ottenere la felicità professionale, ma di un approccio migliore al lavoro che aveva già a disposizione.

Credo sia giusto concludere con la storia di Thomas, perché riassume il messaggio che sta alla base di questo libro: *lavorare bene è meglio che trovare il lavoro giusto*. È un'idea semplice, ma anche incredibilmente sovversiva, perché ribalta decenni di consigli professionali comuni, tutti incentrati sul valore mistico della passione. Ci libera dai nostri sogni a occhi aperti di trasformazione in beatitudine lavorativa istantanea e ci offre invece una via più sobria verso la realizzazione. Ecco perché ho preferito lasciare la conclusione della saga di Thomas alla fine del libro. Volevo prima esplorare con voi, attraverso le quattro regole precedenti, le varie caratteristiche del "lavorare bene", fornendovi un esempio dopo l'altro di come questo approccio possa portare a un maggiore godimento della vostra vita lavorativa. Ora che siete armati di questa conoscenza, spero che la fine della storia di Thomas non sia più così sorprendente.

Amo quello che faccio per vivere. Sono anche sicuro che, continuando a impegnarmi nelle idee emerse dalla mia ricerca, questo amore non potrà che

crescere. Thomas prova la stessa cosa per il suo lavoro. E lo stesso vale per la maggior parte delle persone che ho presentato nel libro.

Voglio che anche voi condividiate questa fiducia. Per raggiungere questo obiettivo, lasciatevi guidare dalle regole che ho individuato. Non ossessionatevi nello scoprire la vostra vera vocazione. Piuttosto, padroneggiate competenze rare e preziose. Una volta accumulato il capitale professionale generato da queste competenze, investitelo con saggezza. Usatelo per acquisire il controllo su ciò che fate e su come lo fate, e per identificare e realizzare una missione che vi cambierà la vita. Questa filosofia è meno sexy della fantasia di mollare tutto per andare a vivere tra i monaci in montagna, ma è anche una filosofia che ha dimostrato più volte di funzionare davvero.

Quindi, la prossima volta che iniziate a chiedervi se vi state perdendo un lavoro da sogno che aspetta solo che troviate il coraggio di perseguirlo, evocate un paio di immagini. In primo luogo, ricordate Thomas, ossessionato dalla passione, con il cuore spezzato e singhiozzante sul suolo della foresta. Poi sostituitelo con l'immagine dell'uomo sorridente, sicuro di sé e concentrato sui valori che dieci anni dopo mi ha raggiunto per un caffè: la versione di Thomas che a un certo punto della nostra conversazione mi ha guardato e ha osservato, senza ironia: "La vita è bella."

---

[1] La necessità e la difficoltà di questi insiemi di problemi nell'apprendimento della matematica è uno dei motivi per cui nutro delle riserve nei confronti del crescente movimento di autoformazione. Senza qualcuno che valuti i risultati dei problemi – un voto che potrebbe avere un ruolo importante nel capire quali opzioni si hanno per il futuro – è difficile immaginare di sottoporsi ripetutamente alle decine di ore di sforzo necessarie per arrivare alle risposte e, di conseguenza, di sperimentare una crescita sostanziale delle competenze.

[2] Alan Lightman, *Einstein's Dreams*, Vintage, New York 2004.

GLOSSARIO

Un riassunto dei termini, delle teorie e delle leggi più importanti introdotte nel libro, nell'ordine di presentazione.

La teoria della passione (introdotta nella Regola n. 1): questa teoria sostiene che la chiave per la felicità professionale è capire cosa ci appassiona e poi trovare un lavoro che corrisponda a questa passione. Il principio di base di questo libro è che la teoria della passione, benché ampiamente condivisa, è sbagliata e potenzialmente pericolosa.

"Siate così bravi da non poter essere ignorati" (introdotta nella Regola n. 2): una citazione dell'attore comico Steve Martin che racchiude ciò che è necessario per costruire una vita lavorativa che si ama. È un estratto della seguente dichiarazione, più lunga, rilasciata da Martin in un'intervista del 2007 a Charlie Rose, quando gli è stato chiesto quale fosse il suo consiglio per gli aspiranti intrattenitori: "Nessuno prende mai nota dei miei consigli, perché non è la risposta che vogliono sentire. Quello che vogliono sentire è 'Ecco come trovare un agente, ecco come scrivere una sceneggiatura'… ma io dico sempre: 'Siate così bravi da non poter essere ignorati.'"

La mentalità dell'artigiano (introdotta nella Regola n. 2): un approccio alla vita lavorativa in cui ci si concentra sul *valore* di ciò che si offre al mondo.

La mentalità della passione (introdotta nella Regola n. 2): un approccio alla vita lavorativa in cui ci si concentra solo sul valore che il proprio lavoro vi offre. Questa mentalità si contrappone a quella dell'artigiano. La

mentalità della passione porta, in definitiva, a un'insoddisfazione cronica e a sognare a occhi aperti i lavori migliori che si ritiene esistano là fuori, aspettando di essere scoperti.

Capitale professionale (introdotto nella Regola n. 2): una descrizione delle competenze che si possiedono e che sono rare e preziose per il mondo del lavoro. È la moneta di scambio per creare un lavoro che vi piace.

La teoria del capitale professionale per avere un ottimo lavoro (introdotta nella Regola n. 2): questa teoria costituisce il fondamento di tutte le idee che la seguono in questo libro. Sostiene che la chiave per un lavoro che si ama *non* è seguire la propria passione, ma piuttosto diventare bravi in qualcosa di raro e prezioso, e poi incassare il "capitale professionale" che questo genera per acquisire le caratteristiche che definiscono un lavoro ottimo. Ciò richiede che ci si avvicini al lavoro con una mentalità da artigiano (concentrandosi sul valore che si offre al mondo) e *non* con una mentalità della passione (concentrandosi sul valore che il mondo offre a voi). Ecco la definizione formale in tre parti della teoria presentata nella Regola n. 2:

- Le caratteristiche che definiscono un ottimo lavoro sono rare e preziose.
- La domanda e l'offerta indicano che, se si desiderano queste caratteristiche, è necessario offrire in cambio competenze rare e preziose. Pensate alle competenze rare e preziose che potete offrire come al vostro **capitale professionale**.
- La mentalità dell'artigiano, con la sua incessante attenzione a diventare "così bravo che non potranno ignorarti", è una strategia adatta ad acquisire un capitale professionale. Per questo motivo, se il vostro obiettivo è creare un lavoro che amate, questa mentalità è più efficace rispetto a quella della passione.

La regola delle diecimila ore (introdotta nella Regola n. 2): una regola, ben nota agli scienziati della performance, che descrive la quantità di tempo necessaria per padroneggiare un'abilità. Malcolm Gladwell, che ha reso popolare questo concetto nel suo libro *Fuoriclasse* del 2008, lo descrive come segue: "L'idea che l'eccellenza nell'esecuzione di un compito complesso richieda un certo livello di pratica emerge ripetutamente negli

studi sulla competenza. In effetti, i ricercatori hanno stabilito quello che ritengono essere il numero magico per ottenere una vera competenza: diecimila ore."

Pratica consapevole (introdotta nella Regola n. 2): il tipo di pratica impegnativa necessaria per continuare a migliorare in un compito. Il professore della Florida State University Anders Ericsson, che ha coniato questa espressione all'inizio degli anni Novanta, la descrive formalmente come "un'attività progettata, in genere da un insegnante, al solo scopo di migliorare efficacemente aspetti specifici delle prestazioni di un individuo". La pratica consapevole richiede di spingersi oltre il punto in cui ci si sente a proprio agio e di ricevere un feedback severo sulle proprie prestazioni. Nel contesto della costruzione della carriera, la maggior parte dei lavoratori della conoscenza evita questo metodo di sviluppo delle competenze perché, francamente, è scomodo. Tuttavia, per accumulare grandi riserve di capitale professionale, necessarie per creare un lavoro che vi piace, dovete fare di questa pratica una parte regolare della vostra routine lavorativa.

Mercati del capitale professionale (introdotti nella Regola n. 2): quando si acquisisce un capitale professionale in un settore, si può pensare di acquisirlo in un tipo specifico di mercato. Esistono due tipi di mercati: quello in cui chi-vince-prende-tutto e quello delle aste.

In un mercato in cui chi-vince-prende-tutto, c'è un solo tipo di capitale professionale disponibile e molte persone diverse sono in competizione per ottenerlo. Un mercato delle aste, invece, è meno strutturato: ci sono molti tipi diversi di capitale professionale e ogni persona può ottenere una combinazione unica di questo capitale. Mercati diversi richiedono strategie di acquisizione diverse del capitale professionale. In un mercato in cui chi-vince-prende-tutto, ad esempio, bisogna prima "decifrare il codice" su come le persone padroneggiano l'unica abilità che conta. In un mercato delle aste, invece, potreste semplicemente enfatizzare la rarità delle combinazioni di abilità che create.

Controllo (introdotto nella Regola n. 3): il controllo consiste nell'avere voce in capitolo su ciò che si fa e su come lo si fa. È una delle caratteristiche più importanti da acquisire con il vostro capitale professionale quando create un lavoro che amate.

La prima trappola del controllo (introdotta nella Regola n. 3): un avvertimento da tenere presente quando si cerca di introdurre un maggiore controllo nella propria vita lavorativa. Rappresenta il principio secondo cui il controllo acquisito senza capitale professionale non è sostenibile.

La seconda trappola del controllo (introdotta nella Regola n. 3): un altro avvertimento da tenere presente quando si cerca di introdurre un maggiore controllo nella propria vita lavorativa. Rappresenta il principio secondo cui quando si acquisisce un capitale professionale sufficiente ad avere un controllo significativo sulla propria vita lavorativa, è esattamente il momento in cui si è diventati talmente preziosi per il proprio datore di lavoro attuale, che cercherà di impedirvi di effettuare il cambiamento.

Cultura del coraggio (brevemente introdotta nella Regola n. 2; approfondita nella Regola n. 3): definizione che descrive il crescente numero di autori e commentatori online che promuovono l'idea che l'unica cosa che si frappone tra voi e il lavoro dei vostri sogni è il coraggio di uscire dal percorso previsto.

Anche se con buone intenzioni, questa cultura è pericolosa, perché sottovaluta l'importanza di avere anche un capitale professionale per sostenere le proprie aspirazioni di carriera. Ha portato molte persone ad abbandonare il loro attuale lavoro e a ritrovarsi in una nuova situazione in cui stanno molto peggio di prima.

La legge della redditività finanziaria (introdotta nella Regola n. 3): una semplice legge che può essere utilizzata per evitare le due trappole del controllo quando si cerca di introdurre un maggiore controllo nella propria vita lavorativa. Suggerisce che, nel decidere se seguire un'attività interessante che introdurrà un maggiore controllo nella vostra vita lavorativa, dovreste chiedervi se le persone sono disposte a pagare per quella attività. In caso affermativo, continuate. In caso contrario, passate oltre.

Missione (introdotta nella Regola n. 4): la missione è un'altra caratteristica importante da acquisire con il vostro capitale professionale quando create un lavoro che amate. Offre un obiettivo unificante per la vostra carriera. È più generale di un lavoro specifico e può abbracciare più di un posto di

lavoro. Fornisce una risposta alla domanda “Cosa dovrei fare nella mia vita?”.

L’adiacente possibile (introdotto nella Regola n. 4): un’espressione tratta dallo scrittore scientifico Steven Johnson (che l’ha ripresa da Stuart Kauffman) che aiuta a spiegare l’origine dell’innovazione. Johnson osserva che le nuove grandi idee, in qualsiasi campo, si trovano di solito proprio al di là dell’attuale avanguardia, nello spazio adiacente che contiene le nuove combinazioni possibili di idee esistenti. Il punto chiave è che bisogna arrivare all’avanguardia di un campo prima che il suo adiacente possibile – e le innovazioni che contiene – diventi visibile. Nel contesto della costruzione della carriera, è importante notare che le buone missioni lavorative si trovano spesso nello spazio adiacente possibile. L’implicazione, quindi, è che se volete trovare una missione nella vostra carriera, dovete prima arrivare all’avanguardia del vostro campo.

Piccole scommesse (introdotte nella Regola n. 4): un’idea presa in prestito dallo scrittore di economia Peter Sims. Studiando le aziende e le persone innovative, Sims ha notato quanto segue: “Piuttosto che credere di dover iniziare con una grande idea o pianificare un intero progetto in anticipo, fanno una serie sistematica di *piccole scommesse* su quella che potrebbe essere una buona direzione, acquisendo informazioni critiche da molti piccoli fallimenti e da piccole ma significative vittorie” (enfasi mia). Nel contesto della costruzione di una carriera, le piccole scommesse rappresentano una buona strategia per esplorare modi produttivi di trasformare una vaga idea di missione in progetti specifici di successo.

La legge della straordinarietà (introdotta nella Regola n. 4): una semplice legge che può aiutarvi a identificare i progetti di successo per trasformare la vostra missione in realtà. (Può essere usata insieme alla strategia delle piccole scommesse.) La legge dice che, per avere successo, un progetto orientato alla missione deve essere “straordinario” in due modi diversi. In primo luogo, deve costringere le persone che lo incontrano a parlarne con altri. In secondo luogo, deve essere lanciato in una sede che favorisca tali commenti.

RIEPILOGO DEI PROFILI PROFESSIONALI

Una rapida sintesi dei principali profili professionali del libro, presentati nell'ordine in cui appaiono.

Joe Duffy

(presentato nella Regola n. 2)

Lavoro attuale:

Prima di andare recentemente in pensione, Joe gestiva Duffy & Partners, il suo studio di branding e design con quindici collaboratori.

Perché ama quello che fa:

Ha lavorato su progetti internazionali selezionati ed è stato molto rispettato (e premiato) per il suo lavoro. Tra un impegno e l'altro, ha trascorso molto tempo a Duffy Trails, un rifugio di quaranta ettari di sua proprietà, nascosto sulle rive del fiume Totagatic del Wisconsin.

Come ha applicato le regole descritte in questo libro per ottenere questo lavoro:

Quando Joe ha iniziato la sua carriera di pubblicitario, come molti alla sua giovane età, non sopportava i vincoli di lavorare per una grande azienda. Inizialmente aveva progettato di fare l'artista e stava pensando di lasciare il lavoro per tornare a quel "sogno". Invece, Joe ha applicato la teoria del capitale professionale. Si è reso conto che le caratteristiche che definiscono un ottimo lavoro sono rare e preziose e che quindi richiedono competenze rare e preziose da offrire in cambio. Ha individuato una specialità nel suo

campo – comunicare il brand attraverso i loghi – e si è impegnato per dominare questa abilità. È stato assunto da un'agenzia più grande, che gli ha dato più soldi e più libertà. Mentre continuava a costruire il capitale della sua carriera, gli è stato offerto di gestire un'agenzia indipendente all'interno dell'agenzia più grande, fornendo a Joe un controllo ancora maggiore. Alla fine se ne è andato per gestire la propria impresa, alle sue condizioni, sfruttando i vantaggi monetari della sua esperienza per acquistare Duffy Trails. Dato che prima di andare in pensione controllava quando lavorava e su cosa lavorava, è stato in grado di ottenere il massimo sia dal suo lavoro che dal suo relax.

Alex Berger

(presentato nella Regola n. 2)

Lavoro attuale:

Alex è uno scrittore televisivo di successo.

Perché ama quello che fa:

Quando si è abbastanza bravi da avere un flusso di lavoro costante, la scrittura per la televisione è un lavoro fantastico. Si è pagati un sacco di soldi per realizzare progetti altamente creativi che vengono visti da milioni di persone. Inoltre, ci sono diversi mesi di ferie all'anno.

Come ha applicato le regole descritte in questo libro per ottenere questo lavoro:

Quando Alex è arrivato a Hollywood, con una laurea della Ivy League in mano, pensava di poter sfondare nel settore proponendo e gestendo con cura una serie di progetti diversi legati all'intrattenimento. Si è scoperto che le sue grandi idee non interessavano a nessuno. Non ci è voluto molto perché Alex si concentrasse su un obiettivo più specifico: la scrittura televisiva. Si è reso conto che tutto ciò che contava in questo settore era un unico tipo di capitale professionale: la capacità di scrivere sceneggiature di qualità.

Utilizzando le tecniche di allenamento affinate come campione di dibattito al college, ha iniziato a migliorare sistematicamente la sua capacità di scrittura, lavorando a volte su quattro o cinque progetti alla volta, esponendosi costantemente a un feedback severo. Questa strategia ha dato i suoi frutti: la sua scrittura è migliorata rapidamente, facendogli guadagnare le prime sceneggiature prodotte, che a loro volta gli hanno permesso di ottenere i primi lavori di scrittura, che lo hanno portato a creare uno show con Michael Eisner. Questo è un classico esempio della teoria del capitale professionale messo in pratica. Per ottenere un lavoro che amava, Alex ha dovuto prima diventare così bravo da non poter essere ignorato.

Mike Jackson

(presentato nella Regola n. 2)

Lavoro attuale:

Mike è direttore del Westly Group, una società di venture capital nel settore cleantech sita sulla famosa Sand Hill Road della Silicon Valley.

Perché ama quello che fa:

Il capitale di rischio per le energie pulite è un settore molto ambito. Offre un modo per aiutare il mondo e allo stesso tempo, come ha ammesso Mike, “si fanno un sacco di soldi”.

Come ha applicato le regole descritte in questo libro per ottenere questo lavoro:

Mike non ha iniziato con una visione chiara di ciò che voleva fare nella vita. Tuttavia, ha compreso le basi della teoria del capitale professionale: quanto più rare e preziose sono le competenze che si hanno da offrire, tanto più interessanti saranno le opportunità che si presenteranno. Con questo obiettivo in mente, Mike ha formato la sua carriera con l’obiettivo di dominare un’attività di valore dopo l’altra, confidando che le grandi riserve di capitale professionale che avrebbe generato lo avrebbero portato in un posto dove valesse la pena andare. Ha iniziato scegliendo un ambizioso progetto di tesi di master che ha finito per renderlo un esperto dei mercati internazionali del carbone. Ha poi sfruttato questa esperienza per dirigere

una startup sull’energia verde che vendeva contratti di compensazione delle emissioni di carbone alle aziende americane. Questa combinazione di conoscenze specialistiche sui mercati dell’energia verde e di esperienza imprenditoriale lo ha reso perfetto per il Westly Group, la società di venture capital per l’energia pulita in cui ora lavora. Durante tutto questo processo, Mike si è concentrato su come migliorare, non sul capire quale fosse la sua vera vocazione. Il risultato è stato un lavoro invidiabile.

Ryan Voiland

(presentato nella Regola n. 3)

Lavoro attuale:

Ryan, insieme alla moglie Sarah, gestisce la Red Fire Farm, una fiorente azienda agricola biologica a Granby, nel Massachusetts.

Perché ama quello che fa:

Ryan si è dedicato all’orticoltura fin dall’adolescenza. Possedere un terreno che può coltivare a suo piacimento lo appaga profondamente.

Come ha applicato le regole descritte in questo libro per ottenere questo lavoro:

Molte persone hanno un’immagine rosea della vita in fattoria. Immaginano che sia bello passare il tempo all’aria aperta con il bel tempo ed essere liberi dalle distrazioni dell’ufficio moderno. Ma se si trascorre del tempo con Ryan a Red Fire, questo mito viene rapidamente sfatato. L’agricoltura è un lavoro duro. Il tempo non è qualcosa di cui godere, come se si fosse in vacanza, ma piuttosto una forza in grado di creare problemi alle coltivazioni. E lungi dall’essere libero dalle distrazioni moderne, un agricoltore è un uomo d’affari, con tutte le email, i fogli di calcolo Excel e il software QuickBooks che ne conseguono. Il motivo per cui Ryan ama quello che fa, si scopre, non è perché può stare all’aperto o essere libero dalle email, ma piuttosto perché ha il controllo su quello che fa e su come lo fa.

Questa caratteristica, descritta nella Regola n. 3, è fondamentale per creare un lavoro che si ama. L'aspetto importante della storia di Ryan è che non ha deciso improvvisamente che l'agricoltura gli avrebbe garantito un buon controllo e poi è andato a comprare un terreno. Ha invece riconosciuto che il controllo, come qualsiasi altra caratteristica preziosa per una carriera, richiede un capitale per essere acquisito. Per questo motivo, prima di mettersi in proprio, ha maturato le sue competenze in campo agricolo per oltre un decennio. Ha iniziato coltivando l'orto dei genitori e vendendo i prodotti per strada. Da lì, ha lentamente accresciuto le sue capacità, intraprendendo progetti di coltivazione più importanti. Quando è partito per la Cornell per studiare orticoltura, ha affittato un terreno a un agricoltore locale. Solo dopo aver conseguito la laurea ha chiesto un prestito per il suo primo appezzamento di terreno. Data la sua esperienza, non sorprende che la sua nuova azienda agricola abbia prosperato. È un esempio perfetto del valore del controllo e della paziente acquisizione di capitale necessaria per acquisire questa caratteristica nella vita lavorativa.

Lulu Young

(presentata nella Regola n. 3)

Lavoro attuale:

Lulu è una sviluppatrice di software freelance.

Perché ama il suo lavoro:

A Lulu piacciono i progetti software impegnativi, ma le piace anche avere il controllo sulla sua vita, compreso quando lavora, su cosa lavora e a quali condizioni. In qualità di sviluppatrice freelance con competenze molto richieste, è stata in grado di mantenere questo controllo, riuscendo a combinare il lavoro con una varietà di attività ricreative, dai viaggi di un mese in Asia all'addestramento per piloti, fino ai pomeriggi dei giorni feriali trascorsi con i nipoti.

Come ha applicato le regole descritte in questo libro per ottenere questo lavoro:

Lulu, come Ryan, è un buon esempio del valore del controllo. Come Ryan, anche lei è un buon esempio di sfruttamento del capitale professionale per perseguire questa caratteristica. Lulu non ha deciso di punto in bianco di diventare una sviluppatrice freelance, ma ha costruito le sue competenze e la sua reputazione nel corso di molti anni nel settore. Ora ha un capitale professionale più che sufficiente per stabilire le condizioni del suo lavoro. Studiando la sua storia, tuttavia, si scopre che questo passaggio verso una maggiore autonomia non è avvenuto improvvisamente. Al contrario, Lulu ha presentato un flusso costante di richieste di maggiore controllo man mano che diventava sempre più brava in quello che faceva.

Tutto è iniziato con il suo primo lavoro come tester di software, il gradino più basso per uno sviluppatore. Lulu ha scoperto come automatizzare gran parte del processo di testing. Il capitale generato le ha permesso di contrattare una riduzione di orario a trenta ore settimanali per poter frequentare i corsi universitari di filosofia. Man mano che diventava sempre più brava in quello che faceva, ha investito il suo capitale crescente per ottenere una posizione in una serie di startup, dove le è stato dato sempre più controllo sul suo lavoro. È stato dopo che una di queste startup è stata acquisita da una grande azienda, il che ha aggiunto nuovi vincoli, che Lulu è passata a un ruolo da freelance. A questo punto, però, il suo capitale professionale era più che sufficiente per finanziare un ultimo tentativo di ottenere un controllo ancora maggiore.

Derek Sivers

(presentato nella Regola n. 3)

Lavoro attuale:

Derek è un imprenditore, scrittore e pensatore.

Perché ama quello che fa:

Derek ha ottenuto abbastanza successi nella sua carriera tanto da poter vivere dove vuole e lavorare a progetti che trova interessanti, quando decide di essere in vena di lavorare. Ha il pieno controllo della sua vita e sfrutta appieno questa autonomia.

Come ha applicato le regole descritte in questo libro per ottenere questo lavoro:

Derek è un altro esempio di come il controllo sia una caratteristica distintiva di una grande carriera. Tuttavia, ciò che lo rende particolarmente rilevante per la nostra discussione sulla Regola n. 3 è la regola che applica quando decide se perseguire o meno una richiesta di maggiore autonomia. Ho chiamato questa regola "legge della redditività finanziaria", in base alla quale si dovrebbe perseguire un progetto solo se le persone sono disposte a pagarvi per realizzarlo. Se non lo sono, probabilmente non avete un capitale sufficiente da scambiare con il controllo che desiderate.

Questa è la legge che ha aiutato Derek a raggiungere i suoi attuali livelli di successo. L'ha applicata per la prima volta quando ha deciso di lasciare il suo lavoro alla Warner Bros. per diventare un musicista a tempo pieno. Ha rimandato questa decisione fino a quando i soldi che guadagnava con la musica non sono diventati pari a quelli che guadagnava con il suo lavoro diurno: se non fosse riuscito a raggiungere quel modesto livello di reddito suonando part-time, ha ragionato, allora sarebbe stato improbabile avere abbastanza successo perseguendo questa carriera a tempo pieno. Ha poi applicato questa legge quando ha fondato CD Baby, l'azienda che ha poi venduto per milioni di dollari. Non ha abbandonato tutto per perseguire la sua ambizione imprenditoriale. Ha invece iniziato in piccolo. Quando l'azienda ha guadagnato un po' di soldi, li ha usati per espanderla in modo che potesse guadagnare un po' di più. Quando ha iniziato a guadagnare molto, solo allora ha deciso di farne il suo lavoro a tempo pieno.

La cultura del coraggio ci spinge a prendere scelte drastiche per ottenere un maggiore controllo sulla nostra vita lavorativa. L'esempio di Derek ci offre una controprova realistica. Cercare la libertà è positivo, ma è facile fallire in questa ricerca. La legge della redditività finanziaria fornisce una buona guida per superare queste insidie.

Pardis Sabeti

(presentata nella Regola n. 4)

Lavoro attuale:

Pardis è professoressa di biologia evolutiva all'Università di Harvard.

Perché ama quello che fa:

La carriera accademica di Pardis è costruita intorno a una missione che lei trova eccitante e importante: usare la genetica computazionale per aiutare a liberare il mondo da antiche malattie.

Come ha applicato le regole descritte in questo libro per ottenere questo lavoro:

Pardis è un buon esempio del valore di organizzare la propria vita lavorativa attorno a una missione convincente. Molti professori sono sopraffatti dal loro lavoro e finiscono per cadere in uno stato di amaro cinismo. Pardis ha evitato questo destino dedicando il suo lavoro a qualcosa che trova importante e stimolante. Altrettanto importante è il modo in cui ha trovato la sua missione. Molte persone credono erroneamente che trovare una missione sia la parte più facile (è qualcosa che accade in un momento di ispirazione) e che il difficile sia trovare il coraggio di perseguirla. La Regola n. 4 sostiene il contrario. Afferma che le vere missioni, quelle attorno alle quali si può costruire una carriera, richiedono l'accumulo di una grande quantità di competenze prima di poter essere identificate.

Una volta individuate, tuttavia, perseguirle è spesso un gioco da ragazzi. Questo è esattamente ciò che riscontriamo nella storia di Pardis. Sono serviti anni di acquisizione di competenze prima che Pardis riuscisse a identificare la missione che ora definisce la sua carriera. Dopo l'università ha conseguito il dottorato in genetica. Non sapendo bene cosa volesse fare nella vita, ha frequentato anche la facoltà di medicina. Solo dopo aver terminato la facoltà di medicina e aver trascorso un periodo come borsista post-dottorato, ha finalmente acquisito un'esperienza sufficiente nel suo campo per vagliare questa nuova ed entusiasmante opportunità. In generale, l'impegno più importante di Pardis è stato la pazienza. Non ha cercato di imporre una direzione alla sua vita lavorativa, ma ha costruito il suo capitale professionale e ha tenuto gli occhi aperti per le interessanti direzioni che sapeva che questo processo avrebbe rivelato.

Kirk French

(presentato nella Regola n. 4)

Lavoro attuale:

Kirk insegna archeologia alla Penn State University ed è co-conduttore di un programma televisivo su Discovery Channel che gli permette di viaggiare per il Paese aiutando le persone a capire l'importanza storica dei loro ricordi e cimeli di famiglia.

Perché ama quello che fa:

Come insegnante, Kirk è da tempo interessato a far conoscere l'archeologia moderna. Da quando è stato intervistato per un documentario sulla cultura Maya (la specialità di Kirk), si è interessato ai media come veicolo di divulgazione dell'archeologia. L'approdo a un programma televisivo è stata una fantastica realizzazione di questi interessi.

Come ha applicato le regole descritte in questo libro per ottenere questo lavoro:

Kirk ha organizzato la sua carriera archeologica intorno alla missione di divulgare la sua materia. Questa missione lo ha aiutato a trasformare una carriera accademica che poteva diventare arida o opprimente in una fonte di avventura e di realizzazione. Come nel caso di Pardis, questa missione ha richiesto innanzitutto un capitale professionale, che nel caso di Kirk si è presentato sotto forma di dottorato. La sua storia, tuttavia, evidenzia anche la prima delle due strategie presentate nella Regola n. 4 per aiutare le missioni di carriera, una volta identificate, ad avere successo.

L'idea di condurre un programma televisivo non è venuta a Kirk improvvisamente. Ha invece esplorato la sua idea generale di missione – divulgare l'archeologia – attraverso una serie di "piccole scommesse". Molte di queste, come i tentativi di raccogliere fondi per un documentario, sono fallite, ma questi fallimenti sono stati importanti, perché hanno aiutato Kirk a distogliere la sua attenzione da strade non produttive. Alla fine, è stata una di queste scommesse a condurlo direttamente al suo programma televisivo. Ha deciso di filmare una intervista a un uomo del posto che sosteneva di aver trovato il tesoro dei Cavalieri Templari sepolto nella sua proprietà, nei sobborghi di Pittsburgh.

Non molto tempo dopo, un produttore ha scritto alla facoltà di Kirk in cerca di idee per un programma televisivo sull'archeologia. Kirk ha visto l'email e ha inviato al produttore la sua registrazione sui Cavalieri Templari. Al produttore è piaciuta molto e non molto tempo dopo è nata l'idea di un programma con Kirk come conduttore. Costruire l'esperienza per identificare una missione di carriera di qualità è il primo passo per sfruttare questa caratteristica. Come ha dimostrato la storia di Kirk, una serie di piccole scommesse, per capire quale sia il modo migliore di procedere con una missione, è un buon secondo passo.

Giles Bowkett

(presentato nella Regola n. 4)

Lavoro attuale:

Giles è un noto programmatore di software Ruby. La sua fama gli ha permesso di passare da un lavoro all'altro, seguendo gli interessi del momento. Ha lavorato per una delle migliori aziende di programmazione Ruby del Paese, ha creato un blog in cui parlava delle sue scoperte sulla programmazione e si è mantenuto interamente con le entrate del blog, ha aiutato una star del cinema di Hollywood a lanciare una piattaforma web per progetti multimediali di tipo collaborativo e, più recentemente, ha iniziato a scrivere un libro.

Perché ama quello che fa:

Poiché Giles ha una personalità ipercinetica, la sua capacità di saltare da un lavoro interessante all'altro, cambiando lavoro quando questo diventa noioso, si sposa perfettamente con la sua attenzione in rapida oscillazione. Se passate un po' di tempo con Giles vi renderete conto di quanto sarebbe infelice se fosse costretto per necessità economiche a un lavoro tradizionale a lungo termine di quaranta ore settimanali.

Come ha applicato le regole descritte in questo libro per ottenere questo lavoro:

Giles è un altro esempio di come la missione possa essere usata come base per una grande carriera. In questo caso, la missione era combinare il mondo

dell’arte e quello della programmazione Ruby. Giles ha reso questa missione un successo quando ha rilasciato Archaeopteryx, un software open-source che scrive ed esegue la propria musica. Questo software ha dato a Giles molta fama all’interno della sua comunità che da allora ha sostenuto la sua traiettoria di carriera cinetica.

Come Pardis e Kirk, Giles aveva bisogno di un capitale professionale prima di poter identificare la sua missione. Ha studiato e suonato seriamente musica e ha trascorso molti anni a sviluppare le sue capacità di programmazione prima di raggiungere un livello di competenza sufficiente per riconoscere il potenziale della combinazione di questi mondi. La sua storia, tuttavia, coglie anche la seconda delle due strategie presentate nella Regola n. 4 per aiutare le missioni, una volta identificate, ad avere successo. Questa seconda strategia, che ho chiamato “la legge della straordinarietà”, dice che un buon progetto guidato da una missione dovrebbe essere straordinario in due modi: in primo luogo, deve costringere le persone a parlarne e, in secondo luogo, deve essere realizzato in un luogo che favorisca queste osservazioni. Queste sono le regole che hanno condotto Giles alla sua idea di Archaeopteryx. Riconosceva che la dimostrazione di un codice informatico che generava musica sofisticata avrebbe attirato l’attenzione della gente. Si era anche reso conto che la comunità del software open-source era ben organizzata per diffondere la notizia di progetti interessanti, il che la rendeva un luogo perfetto per il rilascio del software. La combinazione di queste due caratteristiche ha reso il progetto, e quindi la missione della carriera di Giles, un successo.

RINGRAZIAMENTI

La decisione di scrivere questo libro può essere fatta risalire a una serie di post sulla teoria della passione che ho pubblicato per la prima volta sul mio blog, Study Hacks. La reazione dei miei lettori è stata immediata e intensa. Il loro feedback ha contribuito a dare forma e a focalizzare il mio pensiero su questo argomento e mi ha convinto che si trattava di un dibattito che valeva la pena condividere con un pubblico più ampio. Li ringrazio quindi per avermi spronato a iniziare questo progetto.

A questo punto è entrato in scena il mio team editoriale. La mia agente e mentore di lunga data, Laurie Abkemeier, ha compiuto la sua magia e mi ha aiutato a trasformare i miei diversi pensieri in una proposta di libro coerente. Il libro è finito a Rick Wolff di Grand Central/Business Plus e non potrei essere più felice di questa svolta. Rick è il tipo di editore che gli autori sperano di trovare. Ha capito la mia idea a livello profondo e il suo entusiasmo non è mai venuto meno. Mi ha aiutato a trovare la voce giusta per esprimere questi argomenti provocatori in un modo che la gente potesse accogliere. Il libro è indiscutibilmente migliore grazie ai suoi sforzi.

Infine, mia moglie Julie è stata indispensabile nel processo di scrittura. Non solo ha letto le bozze del mio lavoro in corso, ma ha anche ascoltato le infinite fasi del mio pensiero, offrendo sempre un feedback onesto e chiaro. A lei si è unito il mio amico Ben Casnocha, che ha concepito, venduto e scritto un libro di consigli professionali contemporaneamente al mio; riuscendo così a condividere numerose osservazioni utili in tutte le fasi del processo.

Per essere aggiornato sulle ultime novità visita il nostro sito www.roiedizioni.it e seguici su Facebook

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library